

PARADA OBRIGATÓRIA

O esgotamento físico e mental causado pela falta de descanso pode custar a vida da empresa e do empresário

O FUTURO DAS STARTUPS

Com inteligência artificial, *open innovation* e soluções *deep tech*, setor seguirá em alta

DIRETO NA TELA

Totens carregadores unem utilidade e oportunidade ao criar novos espaços para publicidade

GESTÃO &

NEGÓCIOS

PME

O GUIA DO PEQUENO E MÉDIO EMPREENDEDOR



EDITORIAL
escala

ACELERAR OU FREAR?

MUITO ALÉM DO VERÃO

Especialistas apontam os setores com maior potencial de lucro e compartilham dicas para prosperar não apenas no verão

**COMPREENDER O MOMENTO ATUAL DO SEU NEGÓCIO É
CRUCIAL PARA TRAÇAR O CAMINHO: UMA ROTA RUMO AO
SUCESSO OU UM DESVIO QUE LEVARÁ AO FRACASSO**

Com coragem e visão estratégica, **FÁBIO LOUZADA** acelerou no momento certo e transformou a Eu Me Banco Educação no maior ecossistema para profissionais do mercado financeiro do Brasil, com faturamento superior a R\$55 milhões.

PASSOS FIRMES: Andrea Kohlrausch, à frente da Bibi Calçados, revela caminhos de resiliência, inovação e sustentabilidade

TESTE RESPONDA AO QUIZ E DESCUBRA SE VOCÊ ESTÁ PREPARADO PARA SE TORNAR UM FRANQUEADO DE SUCESSO

NOSSA CAPA

DESCUBRA COMO
ANALISAR O CENÁRIO,
OS INDICADORES
E AS TENDÊNCIAS
PARA ACELERAR OS
INVESTIMENTOS DA
SUA EMPRESA OU
CONTER OS RISCOS
EM MOMENTOS DE
INCERTEZA

PÉ NA TÁBUA OU MÃO NO FREIO?

■ TEXTO DE CAROLINA TAVARES



© ANTON VIERIEN / GETTY IMAGES

Em um cenário de constante transformação, empreender no Brasil é como navegar em águas turbulentas. A cada novo dia, surgem desafios e oportunidades que exigem dos empresários a capacidade de se adaptar rapidamente e de tomar decisões estratégicas precisas. Então, como saber qual o caminho a seguir em meio a tantas incertezas?

Só para ter uma ideia do dinamismo do mercado brasileiro, em setembro de 2024, foram criados 349,5 mil novos pequenos negócios, representando 96% de todos os CNPJs gerados no período e um crescimento de 17% em relação ao mesmo mês de 2023, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) com base na Receita Federal. Ao longo do ano, já foram abertos 3,3 milhões de empresas no País, sendo cerca de 3,2 milhões classificados como MEI, micro ou pequenas empresas.

Essa onda de empreendedorismo também traz consigo um desafio: a alta taxa de mortalidade das empresas. Segundo dados

do próprio Sebrae, 29% dos Microempreendedores Individuais (MEIs) fecham as portas após cinco anos de atividade. Falta de planejamento, gestão inadequada e escassez de informações sobre o mercado estão entre os principais motivos que levam ao encerramento precoce desses negócios.

Assim como as *startups* enfrentam o temido “Vale da Morte”, micro e pequenas empresas também se deparam com momentos decisivos, relacionados a um período vulnerável em que qualquer ação tomada pode erguer a organização ou quebrá-la de vez. Saber então a hora certa de acelerar ou pisar no freio é crucial para superar os desafios e garantir a longevidade do negócio.

O CEO e fundador do Grupo Eu Me Banco Educação, Fabio Andrades Louzada, conta que o primeiro fator que considera importante avaliar antes de acelerar ou colocar o pé no freio do negócio é entender a sua “fome” como empreendedor e a sua capacidade de tomar riscos. “Existe uma máxima no mercado de investimentos de que quanto maior o risco, maior a capacidade de retorno – e isso vale para o empreendedorismo. Porém, além da fome, considero muito importante entender qual é o seu ambiente. Tenho outros empreendedores que tiveram sucesso como mentores? Eu tenho referências que vão me auxiliar nessa jornada? Desde o início da minha caminhada como empreendedor, eu sempre tive mentores e isso me fez errar muito menos. Não precisa quebrar a empresa para aprender”, explica.

Para ele, é detectando esses aspectos que uma pessoa vai entender mais sobre o mercado e a capacidade de escalar. “Acredito muito na frase ‘se você não está crescendo, está morrendo’”, completa.

MUITO ALÉM DO CENÁRIO ECONÔMICO

O especialista em finanças e investimentos Hulisses Dias acrescenta que a questão de frear ou acelerar tem a ver principalmente com o quanto o empreendedor consegue aumentar as vendas com um retorno acima do custo de capital. “Contabilmente, a gente deveria usar um indicador chamado Retorno Sobre Capital Empregado, cujo capital da empresa é o CDI mais 6%. Em uma linguagem mais simples, é até onde seu produto tem demanda e você consegue ser lucrativo”, explica.

Segundo o especialista, a conjuntura sempre será o comportamento do consumidor. “A gente tem o exemplo da XP, que disruptou o mercado financeiro durante o período da maior crise econômica vivida pelo Brasil nos últimos 100 anos, pois a empresa tinha uma oferta salvadora que gerava valor para o cliente e isso era altamente escalável, trazendo retorno acima do custo de capital”, recorda.

São exemplos como esse que mostram a importância de entender o mercado em que está inserido e as oscilações econômicas e políticas, mas é essencial olhar por outro ângulo e entender também como o seu produto ou serviço soluciona a vida de alguém. O cenário econômico é um importante pilar do planejamento estratégico de longo prazo e influencia decisões que vão desde investimentos até a adaptação a novas realidades. Quando você para e se lembra de crises como a pandemia e tensões geopolíticas globais, consegue dar forma à maneira como essas questões refletem em pequenos e médios negócios. No entanto, o impacto do ambiente econômico não se limita a crises, mas também molda as tendências e necessidades futuras.

Estudos como o da McKinsey & Company mostram que empresas com planejamento estratégico eficaz têm 30% mais chances de superar as concorrentes em tempos de turbulência. Outro relatório, da Deloitte, destaca que, neste momento de crise climática, 72% dos consumidores preferem marcas comprometidas com práticas ambientais, pressionando empresas a inte-



© DIVULGAÇÃO / GODIVA PROPAGANDA

“É PRECISO TER HUMILDADE PARA OUVIR O CONCORRENTE, FAZER BENCHMARKING E BUSCAR REFERÊNCIAS DO MERCADO FORA DO PAÍS QUE POSSAM AGREGAR”

LEANDRO RANPAZZO, FUNDADOR DA GODIVA PROPAGANDA

grar sustentabilidade em suas estratégias. Para o planejamento estratégico de longo prazo, a flexibilidade e a capacidade de adaptação são elementos fundamentais. Empresas que cultivam culturas organizacionais ágeis e investem em análises preditivas conseguem prosperar, mesmo quando as condições não são tão favoráveis.

Para Hulisses, quando se observa o crescimento da economia, constata-se uma média muito diversificada. Ao mesmo tempo que há setores em declínio, existem outros em crescimento – e o dinheiro vai ser direcionado para onde for mais produtivo. “Se existe algum fator externo que afeta a estratégia, ele é a capacidade de absorver mão de obra qualificada. Para qualquer tipo de projeto grande, você vai precisar de pessoas treinadas. No Brasil, infeliz-

mente, há uma dificuldade de encontrar esses profissionais. Com isso, há um gargalo nas empresas”, ressalta.

De um lado, os KPIs internos (*key performance indicator*, ou indicador-chave de performance, em português) e *feedbacks*. Do outro, situações externas que impactam diretamente o cenário global. Na hora de colocar essas informações na balança e decidir como seguir em frente com sua empresa, tecnologia e inovação podem ser a chave. A tomada de decisões baseada em dados (DDDM - *data-driven decision making*) revolucionou o mundo dos negócios, substituindo a intuição por outros tipos de análises. Hoje, a humanidade gera mais de 402,74 milhões de terabytes de dados diariamente e as organizações que aproveitam esse ativo conseguem, de fato, destacar.

Essa estratégia utiliza informações provenientes de fontes como *feedback* de

DOMINANDO A TOMADA DE DECISÕES BASEADA EM DADOS: FERRAMENTAS ESSENCIAIS



PARA TOMAR DECISÕES ESTRATÉGICAS EFICAZES COM BASE EM DADOS, VOCÊ PRECISA DE MAIS DO QUE APENAS INFORMAÇÕES. É ESSENCIAL TER AS FERRAMENTAS CERTAS PARA COLETAR, ANALISAR E INTERPRETAR OS DADOS DE FORMA EFICIENTE.

CONFIRA ALGUMAS FERRAMENTAS QUE PODEM AJUDAR A DOMINAR A DDDM:

1. BUSINESS INTELLIGENCE (BI):

Transforme dados brutos em painéis visuais e relatórios interativos com plataformas como Power BI e Tableau.

Facilite a compreensão das informações e a identificação de tendências importantes para o seu negócio.

2. DATA WAREHOUSING:

Integre e armazene grandes volumes de dados de forma escalável e segura com soluções como Snowflake.

Organize seus dados e prepare-os para análises mais complexas.

3. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) E MACHINE LEARNING:

Automatize análises preditivas e descubra *insights* ocultos com ferramentas como Google AI e AutoML. Utilize algoritmos avançados para prever

tendências e tomar decisões mais inteligentes.

4. ETL E GOVERNANÇA DE DADOS:

Integre dados de diversas fontes com *softwares* como Talend e Apache Nifi, garantindo a qualidade e a conformidade das informações.

Mantenha seus dados organizados, confiáveis e em conformidade com as regulamentações.

LEMBRE-SE:

A implementação da DDDM exige objetivos claros, alinhados à sua estratégia de negócios.

É crucial medir os resultados com KPIs e ajustar as estratégias continuamente para garantir o sucesso.

Invista em treinamento e infraestrutura tecnológica para superar desafios como a integração de dados e a garantia da qualidade das informações.

clientes, tendências de mercado e relatórios financeiros para embasar decisões empresariais, reduzindo incertezas, aumentando a confiança e permitindo ações personalizadas. Empresas que adotam a DDDM conseguem gerar *insights* em tempo real, prever tendências e responder a desafios de forma ágil. Entre os benefícios, estão: o aumento do engajamento e a retenção de clientes, como no caso de plataformas de *streaming* que utilizam algoritmos para personalizar recomendações; o suporte ao planejamento estratégico, com ferramentas como sistemas GIS que auxiliam na escolha de locais para expansão; a prevenção de fraudes por meio de aprendizado de máquina em instituições financeiras; a gestão eficiente de estoques baseada em dados históricos, especialmente em situações críticas; e a diminuição de vieses, promovendo decisões mais objetivas e imparciais.

ONDE ESTOU?

Dizem que estar perdido é condição para se achar. Então, se você está olhando para o seu negócio e não consegue identificar o próximo passo, chegou a hora de



"ACELERAMOS O CRESCIMENTO APENAS QUANDO TEMOS ESTRUTURA FORTE, SAÚDE FINANCEIRA E UMA EQUIPE PREPARADA. CASO CONTRÁRIO, É MAIS PRUDENTE FREAR E CORRIGIR GARGALOS".

FERNANDO TROTA, CEO DA TRIVEN

parar e pensar de maneira estratégica. Começar pelos indicadores é uma medida inteligente e que vai guiar qualquer tomada de decisão. “O setor de vendas é o coração da empresa. Sem vender, a empresa quebra. Eu considero que um dos principais *feedbacks* que os clientes dão é quando abrem a carteira. Se sua marca não está vendendo, pode ser que o *feedback* seja ruim e seu produto não está mais aderente ao mercado”, pontua Fabio Louzada. Nesse ponto, ele lembra que vender é consequência de um trabalho, ou seja, se a conversão não anda bem, esse é um indicativo e o próximo passo seria focar a causa.

Ele acrescenta que o fluxo de caixa deve ser observado de perto. “Entenda o propósito da empresa nesse tópico e nunca misture conta de pessoa física com pessoa jurídica”, diz. Olhar para os KPIs também é essencial e é possível encontrar a causa de um fracasso em diferentes lugares, como número de reuniões feitas para fechar uma venda, número de apresentações qualificadas, número de cliques no seu produto, entre outras métricas que devem ser avaliadas sempre.

O fundador da Godiva Propaganda, Leandro Rampazzo, acredita que o equilíbrio entre visão macro e atenção aos detalhes internos é essencial para o sucesso de qualquer negócio. Ele também reforça a importância do desapego ao avaliar a necessidade de mudanças estratégicas, como inovar ou reestruturar a liderança, para acompanhar a evolução constante do mercado. “É preciso ter humildade para ouvir o concorrente, fazer *benchmarking* e buscar referências do mercado fora do País que possam agregar”, conta.

Ele compartilha como a virada na gestão de sua própria companhia aconteceu ao perceber que “o que faz o negócio prosperar vai além da liderança”. A contratação de um CEO e a verticalização das operações foram passos decisivos para o crescimento da Godiva, que hoje também controla a Expo Stands e expandiu sua atuação para treinamentos e coberturas de eventos, mostrando que delegar pode ser uma saída para momentos de dificuldade. Ele aconselha os empresários a analisa-

rem os números, revisarem estratégias periodicamente e investigarem a operação de ponta a ponta.

Quando os sinais indicam que a empresa não está indo bem, é essencial adotar medidas corretivas. Uma análise de diagnóstico profunda é um passo importante para entender os problemas e identificar as áreas que precisam de ajustes. A partir disso, um plano de ação estruturado com metas de curto e longo prazo pode guiar as mudanças necessárias. Revisar o modelo de negócios e adotar inovações é essencial para se adaptar ao mercado. Além disso, estratégias como redução de custos, reorganização interna e investimentos focados em marketing e vendas ajudam a recuperar a eficiência e impulsionar o crescimento. Medidas eficientes incluem buscar o apoio de especialistas ou consultores em gestão empresarial e a busca por financiamento ou parcerias estratégicas.

O empresário, investidor serial e influenciador de franquias do Brasil Raphael Mattos acrescenta que o ponto mais importante a ser avaliado para acelerar ou frear é a saúde financeira da empresa. “O que vai determinar se é hora de acelerar ou frear é o fluxo de caixa: se é positivo, se as reservas são suficientes e se as dívidas estão sob controle. Se os custos de operação estiverem altos e o capital de giro limi-

**"FREAR O
CRESCIMENTO,
EM ALGUNS
MOMENTOS,
É ESSENCIAL
PARA AJUSTAR
A EQUIPE E
MANTER A
QUALIDADE,
COMO
FIZEMOS EM
UM PERÍODO
CRÍTICO NO
PASSADO"**

**DANIELA PEDERNEIRAS,
CEO DA DOUBLE CHECK**



INDICADORES INTERNOS PARA A TOMADA DE DECISÃO



1. INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIRO

- **Receita e lucros:** Monitorar o crescimento consistente.
- **Fluxo de caixa positivo:** Garantir liquidez e sustentabilidade financeira.
- **Retenção de talentos:** Demonstrar estabilidade e atratividade interna.

2. INDICADORES DE MERCADO

- **Satisfação do cliente:** Confirmar alinhamento de produtos/serviços com expectativas do mercado.
- **Feedback do mercado:** Analisar respostas de clientes, parceiros e investidores.
- **Posicionamento de mercado:** Verificar a relevância no setor e o compromisso com valores sociais.

3. INDICADORES DE INOVAÇÃO E CRESCIMENTO

- **Investimentos em inovação:** Acompanhar adaptação às mudanças de mercado.

- **Alcance de metas e objetivos:** Verificar a execução bem-sucedida dos planos estratégicos.

4. INDICADORES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

- **Engajamento dos funcionários:** Sinal de um ambiente de trabalho saudável.
- **Cultura organizacional positiva:** Refletida na motivação e retenção de profissionais qualificados.

5. INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

- **Práticas sustentáveis:** Refletem compromisso com valores sociais.
- **Relevância no setor:** Demonstra a capacidade de se adaptar às demandas de *stakeholders*.

tado, pode ser prudente frear e reorganizar as finanças primeiro”, aconselha.

Para ele, outro ponto importante é observar as tendências de mercado e o comportamento dos concorrentes, avaliando se existe espaço para crescer ou se há sinais de saturação. “O alinhamento da equipe e a capacidade operacional também devem ser considerados, porque quando a empresa cresce rápido demais sem uma estrutura adequada, isso pode gerar problemas, como queda na qualidade dos produtos/serviços e na satisfação do cliente. E cliente insatisfeito é o que há de pior. Metas também são bons indicadores – se elas vêm sendo alcançadas com consistência, isso justifica investir em um crescimento”, pontua.

O QUE VEM DE FORA... MEATINGE!

Toda identidade é resultado de fatores biopsicossociais. Isso significa que para entender o que fazer e como fazer, é preciso olhar também para o meio em que está inserido. Nem sempre é fácil avaliar esse contexto externo, mas existem ferramentas que podem ser úteis. Para saber se seu negócio está alinhado com os desafios e as demandas do mercado, a análise de cenários é uma delas, que ajuda a avaliar as incertezas do futuro. Essa técnica envolve a construção de cenários hipotéticos com base em variáveis-chave que podem impactar os resultados desejados. No campo das finanças, ela permite prever os efeitos de diferentes condições econômicas, auxiliando na identificação de riscos e oportunidades.

Combinando dados históricos, modelagem financeira e simulações, é amplamente usada para garantir que empresas e gestores estejam preparados para diversas contingências. “Com uma taxa de juros alta, por exemplo, minha capacidade de pagar dívida para crescer é menor, já que se torna mais arriscado. Além disso, é um momento ruim para trazer investidores para o meu negócio, já que juros altos representam valor de mercado das empresas mais baixo”, exemplifica Fabio Louzada.



© ARQUIVO PESSOAL

"O QUE VAI DETERMINAR SE É HORA DE ACELERAR OU FREAR É O FLUXO DE CAIXA"

RAPHAEL MATTOS,
EMPRESÁRIO, INVESTIDOR
SERIAL E INFLUENCIADOR
DE FRANQUIAS

O processo de análise de cenários segue etapas estruturadas. Primeiro, define-se o objetivo, como a avaliação de estratégias empresariais. Em seguida, identificam-se os fatores-chave que influenciam o resultado, como demanda de mercado ou taxas de juros. Após determinar incertezas e possíveis valores para esses aspectos, são construídos cenários que abrangem desde resultados otimistas até os mais pessimistas. A avaliação desses cenários inclui medir impactos financeiros, identificar riscos e oportunidades e planejar ações estratégicas. O processo, contínuo por natureza, exige monitoramento e atualizações regulares para refletir mudanças no ambiente externo.

Em contrapartida, o uso de ferramentas especializadas, como *softwares* de modelagem financeira, potencializa a análise de cenários. Esses sistemas permitem criar modelos detalhados, realizar simulações e visualizar os resultados de forma clara e organizada. Funções como análise de sensibilidade e testes de otimização ajudam a refinar os cenários e a identificar decisões estratégicas ideais. Além disso, a colaboração em equipe é facilitada, permitindo que organizações integrem diferentes perspectivas no processo. Com essas ferramentas, a análise de cenários torna-se mais precisa, eficiente e acessível. "Se a gente está em um período de crescimento econômico e estabilidade, como agora, com os dados do varejo bastante positivos, isso incentiva a expansão, pois a confiança do consumidor e a capacidade de compra aumentam. Contudo, se o cenário for de recessão ou instabilidade econômica, isso impacta diretamente a estratégia, então o mais recomendável é adotar uma postura assertiva para preservar o patrimônio e minimizar os riscos", aconselha Raphael Mattos.

O CEO da 87 Labs, Thiago da Cruz, ressalta que métricas como margem, *churn* (métrica que indica o quanto sua empresa perdeu de receita ou clientes) e custo de aquisição de clientes (CAC) são essenciais para medir a viabilidade do crescimento. Para Thiago, "um *churn* elevado, por exemplo, pode indicar falta de aderência do produto ao mercado, um alerta para ajustes antes de escalar". Ele exemplifica como o câmbio desvalorizado do real favorece exportações, levando sua empresa a focar o mercado norte-americano.

O CEO da Triven, Fernando Trota, concorda. Segundo ele, indicadores como fluxo de caixa, margens sustentáveis e capacidade operacional são cruciais. "Aceleramos o crescimento apenas quando temos estrutura forte, saúde financeira e uma equipe preparada. Caso contrário, é mais prudente frear e corrigir gargalos", explica. Ele indica que o cenário macroeconômico influencia diretamente o apetite dos investidores por risco, afetando *startups* e empresas de tecnologia. "A gestão financeira

precisa ser ainda mais rigorosa em tempos de capital restrito", alerta.

Oportunidades que ainda não foram exploradas também são uma saída para os negócios. "Empresas crescem durante crises, desde que estejam preparadas e cientes do tamanho do desafio", observa a fundadora da EDR, Andrea Eboli. Ela sugere monitorar o consumidor como principal radar, prestando atenção a sinais como redução do *ticket* médio ou queda na frequência de compra. Novos concorrentes internacionais e crises econômicas podem, de fato, abalar estratégias, mas o maior desafio é a inconsistência na liderança. "Planejamento robusto e confiança no plano são fundamentais para superar ventos contrários", diz.

PÉ NO FREIO OU NO ACELERADOR?

Você já analisou seus indicadores internos, fez um bom estudo do mercado e tomou algumas decisões. Chegou o momento de entender o melhor caminho a seguir. Raphael Mattos explica que, quando a escolha é acelerar o crescimento de um negócio, um dos principais riscos é a falta de preparo operacional e estrutural. O aumento rápido da demanda pode sobrecarregar a equipe, comprometer a qualidade dos produtos ou serviços e afetar a satisfação do cliente. Além disso, a expansão acelerada muitas vezes requer um volume significativo de capital, o que pode levar ao endividamento e à pressão sobre o fluxo de caixa. "Por outro lado, quando a decisão é frear o crescimento, o principal ponto é a perda de oportunidades do mercado. Se um negócio reduz o ritmo em um momento de expansão do setor, ele pode ser ultrapassado pelos concorrentes mais atentos e perder espaço e relevância no mercado", explica.

Para monitorar esses desafios e benefícios, uma das formas mais eficazes, como já citamos no início da matéria, é por meio da análise de indicadores-chave de desempenho, os KPIs. Essa é uma técnica de gestão bem conhecida e funcional, que permite acompanhar métricas financeiras, operacionais e de satisfação do cliente em tem-

OLHE À SUA VOLTA

FÁBIO ANDRADES LOUZADA, CEO e fundador do **Grupo Eu Me Banco Educação**, compartilha dicas valiosas para empreendedores que buscam navegar no mercado com sucesso, adaptando-se aos seus altos e baixos:

CONCORRÊNCIA

Se o seu produto for uma *commodity*, sua estratégia será diferente, já que você estará vendendo a mesma mercadoria que o seu concorrente. Porém, se o seu produto for algo criado por você, aposte no posicionamento.

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O comportamento dos consumidores tem que ser avaliado sempre, independentemente do cenário. Para isso, faça pesquisas e testes.

LEGISLAÇÃO E REGULAÇÕES

Claro que qualquer regulação nova do governo pode afetar o seu negócio. Por isso, eu tenho uma empresa "antifrágil" – o que é isso? Todos os dias, eu penso em como alguém quebraria o meu negócio. E eu vou lá e faço antes.

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO

Estratégias para posicionamento são: entregar sempre um *overdelivery* (mais que o prometido). Além disso, não somente ser, mas

parecer ser é muito importante. Por isso, invista em profissionais de relações públicas.

ESTRATÉGIAS DE CONTENÇÃO

Estar atento a revisão de processos, controle de custos, retenção de clientes.

PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Prepare-se para crescer sem depender de capital externo em momentos de juros altos. Com juros baixos, explore investimentos e alavancagem.

O PAPEL DA INOVAÇÃO

Quem inova, isto é, quem traz algo novo ao mercado tem um fator de desequilíbrio de mercado importante – o que precisa ser bem aproveitado para ganhar mercado.

TECNOLOGIA COMO ALIADA

Já o papel da tecnologia e inteligência artificial tem que ser acompanhado de perto. O mercado está mudando rapidamente e o empreendedor precisa se preparar para não ficar para trás.

PLANEJAMENTO FLEXÍVEL

Com certeza, se a empresa diminuiu as vendas, é um *feedback* sincero do consumidor. Você precisa reavaliar todas as causas que estão gerando essa consequência.

RESILIÊNCIA E ADAPTAÇÃO

Nunca freie o seu negócio de forma brusca. Busque parceiros para ajudar a continuar crescendo. Em momentos desafiadores, você pode encontrar parceiros de longo prazo.



po real, apontando tendências positivas e problemas antes que eles se agravem. Para isso, ele indica ainda reuniões regulares com as principais equipes, como financeiro, operações e marketing, que também são fundamentais. “Outra prática importante é manter um sistema de *feedback* sempre aquecido, tanto interno quanto externo”, diz.

A inovação e a tecnologia podem ser decisivas nesse processo, oferecendo ferramentas como *softwares* de gestão e análise de dados para direcionar ações empresariais. Além disso, auxiliam no monitoramento contínuo do ambiente externo, com relatórios de mercado e análises de tendências que fornecem informações fundamentais, reduzindo os custos e otimizando ações.

Para Hulisses Dias, entender esse momento certo é essencial: “Existem oportunidades que passam. Se você não estiver pronto para pegar a oportunidade, alguém vai”. A estratégia ideal envolve avaliar o mercado, a capacidade de execução e os custos de oportunidade, evitando tanto o desperdício de recursos quanto a perda de *timing*. A constante volatilidade econômica exige flexibilidade e um plano de gestão de riscos, adaptando-se rapidamente a mudanças no cenário macroeconômico. Como exemplo prático, o especialista relembra a decisão de acelerar investimentos durante uma recessão no segundo mandato de Dilma Rousseff. “Entendi a importância da liquidez nos investimentos”, afirma, refletindo sobre a necessidade de redirecionar recursos para cenários mais dinâmicos fora do setor imobiliário.

Apesar de ser uma decisão bastante importante, ela pode ser tomada de maneira segmentada. É possível, por exemplo, frear em um aspecto e acelerar em outro. Apenas um planejamento estratégico bem-feito vai conseguir guiar o que é melhor em cada cenário. Seja como for, esse planejamento é essencial para garantir a sustentabilidade do negócio, como alerta a especialista

em finanças e CEO da Double Check, Daniela Pederneiras. Para a especialista, o primeiro passo é observar os números e as vendas, como já citado. Nesse aspecto, ela recomenda ter um olhar cuidadoso para o comportamento do consumidor, que muda de forma rápida e pode ir para caminhos que não se tinha em conta quando a empresa começou.

Isso acontece porque os fatores externos e internos desempenham um papel decisivo. Daniela cita a inflação, a taxa de juros e a variação cambial como elementos que afetam diretamente os custos e o poder de compra dos consumidores. “Com o caixa positivo, é possível investir e expandir; com ele negativo, é hora de pisar no freio e reavaliar”, esclarece. Ela também reforça que o crescimento precisa ser consciente, evitando comprometer a qualidade do serviço ou produto.

A experiência da pandemia trouxe aprendizados importantes para todas as corporações, de todos os tamanhos. No

caso de Daniela, a Double Check teve que ajustar seus planos estratégicos, migrar para o *home office* e atender ao aumento inesperado na demanda por serviços financeiros terceirizados. “Frear o crescimento, em alguns momentos, é essencial para ajustar a equipe e manter a qualidade, como fizemos em um período crítico no passado”, relembra.

Durante a pandemia, o Brasil registrou um saldo positivo no movimento de empresas em 2021, com a entrada de 926,1 mil empresas e o fechamento de 605,8 mil, resultando em 320,2 mil novos negócios, 128 mil a mais que em 2020. A taxa de entrada foi de 17,8%, enquanto a de saída, de 11,7%, a menor da série histórica iniciada em 2008. As empresas entrantes geraram 369 mil novos empregos assalariados, destacando-se o setor de comércio, com 66 mil novas empresas e 99 mil empregos. Além disso, o número de empresas de alto crescimento aumentou 13,4%, alcançando 3.147 “gazelas”, jovens empresas em rápido

**"AS PIORES
DECISÕES QUE
TOMEI FORAM
QUANDO NÃO
PEDI OPINIÕES.
O JOGO NUNCA
ESTÁ GANHO, E
ACOMPANHAR
OS INDICADORES
É VITAL"**

DANIEL LUCCO,
CEO DA LA BRACIERA



PONTO DA VIRADA

QUAL O PONTO DA VIRADA NA SUA VIDA DE EMPREENDEDOR?



desenvolvimento. Os dados são da Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Em contrapartida, o ano de 2023 foi desafiador para os empreendedores brasileiros, com o encerramento de 2,15 milhões de empresas, um aumento de 25,7% em relação a 2022, superando os anos mais críticos da pandemia. Segundo o Mapa de Empresas, comércio e serviços, que representam 81,7% das empresas ativas, concentraram 84,3% dos novos negócios no terceiro quadrimestre, mas também lideraram as taxas de fechamento. A falta de capacitação, de planejamento e de gestão eficiente é um fator-chave para o insucesso, indicando que muitas empresas não superaram os primeiros anos de operação.

A La Braciera, uma premiada pizzaria especializada em sabores napolitanos e autorais, é liderada pelo CEO Daniel Lucco, empreendedor com grande experiência no setor alimentício. Fundada em 2021, a pizzaria foi um dos negócios que deram certo no período e já se destaca como referência em São Paulo, com um faturamento de R\$30 milhões em seu terceiro ano de operação. “Com menos de quatro anos, percebemos que crescer sozinho não seria viável e optamos por um M&A, o primeiro grande aprendizado da minha jornada”, comenta.

Ele acredita que, sem um plano de cinco anos e que tenha em conta variáveis de mercado e gestão de riscos, é mais perigoso. “Além disso, não existe mais a opção de crescer sem tecnologia”, enfatiza. Daniel Lucco cita um exemplo positivo em sua trajetória, quando um canal de vendas inicialmente ignorado começou a apresentar excelente performance, levando a uma reestruturação estratégica. Como conselho aos empresários, ele recomenda ter um time financeiro analítico e consultores experientes. “As piores decisões que tomei foram quando não pedi opiniões. O jogo nunca está ganho, e acompanhar os indicadores é vital”, conclui. **G&N PME**

Fabio Andrades Louzada: “Identifiquei uma lacuna na formação de Assessores de Investimentos promovida por bancos e corretoras. Há uma barreira de entrada baixa para a profissão, mas não existia nenhum treinamento prático no mercado que ensinasse a fazer *networking*, treinar práticas comerciais e desenvolver conhecimentos técnicos. Como eu já atuava há sete anos como especialista em Investimentos, passando por bancos como Itaú, Bradesco, Santander e Citibank, resolvi criar essa formação completa. Deu muito certo, e hoje essa formação já está na 27ª turma”.

Hulisses Dias: “Foi quando entendi o poder que os investimentos têm de multiplicar o dinheiro. A partir daí, compreendi o impacto que uma empresa pode ter quando combina os fatores de produção do trabalho, da terra e da tecnologia. Nenhuma outra estrutura é capaz de gerar tanta riqueza quanto uma empresa”.

Raphael Mattos: “Participei da terceira temporada do programa *Shark Tank Brasil*, mas meu projeto foi recusado para investimento na minha empresa, a PremiaPão. Eu sabia que o negócio era promissor, tanto que hoje contamos com mais de 150 franqueados e mais de 30 mil clientes atendidos. Além disso, acabei investindo e me tornando sócio de vários outros negócios de franquias. Descobri que tinha muito a compartilhar sobre o segmento de influência. Contar minha história, tanto sobre esse fracasso quanto sobre os sucessos, me transformou no maior influenciador de franquias do Brasil, com mais de 1 milhão de seguidores nas redes sociais. Hoje, inspiro diversos empreendedores,

falando sobre negócios e empreendedorismo. Foi no programa que tive esse *insight* e entendi que tinha muito a compartilhar”.

Daniela Pederneiras:

“Primeiramente, é crucial entender que não existe um único ponto de virada, mas sim um conjunto deles. Um dos pontos que posso destacar é a resiliência. Quando comecei a enfrentar desafios como empreendedora e decidi continuar, percebi que esse era o momento em que eu havia ‘virado a chave’ e permanecido na estrada do empreendedorismo. Muitos dizem que, uma vez que se começa a empreender, é um caminho sem volta, pois você passa a se apaixonar por vender o que acredita, fazer mais contatos, gerenciar seu próprio horário e fazer de tudo para que dê certo”.

Fernando Trota: “Foram dois momentos marcantes:

2015: quando me tornei empreendedor.

2021: no pós-pandemia, quando crescemos de forma totalmente remota e deixamos de considerar o fator geográfico nas decisões de contratação e aquisição de novos clientes”.

Andrea Eboli: “Após mais de 20 anos no mundo corporativo, na Natura, percebi que meu conhecimento sobre estratégia, negócios e entrega de resultados poderia ser aplicado em outras empresas. Foi aí que tomei a decisão de empreender e investir em transformar e fazer crescer negócios e pessoas”.