

PEQUENAS Empresas & GRANDES Negócios

COPILOTA

DUDA FRANKLIN
(À ESQ.) E LYNDIA
GOMES, DA ORBY.CO:
IA COMO APOIO AO
DESENVOLVIMENTO
DE PRODUTO

CARGA TRIBUTÁRIA FEDERAL APROXIMADA 4,65%



ABRIL 2026 | Nº 436 | R\$ 30



INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: SUA PRÓXIMA SÓCIA

COMO UMA PARCEIRA REAL, A TECNOLOGIA AJUDA EMPREENDEDORES A TESTAR
PREMISSAS, ESTIMAR MERCADOS E FAZER PROJEÇÕES FINANCEIRAS

**A Claro empresas
é a aliada para
impulsionar o potencial
do seu negócio.**

Bora falar com um consultor
e encontrar soluções personalizadas
para sua empresa chegar
ainda mais longe.

SAIBA MAIS:

CLAROEMPRESAS.COM.BR

**BORA
FAZER
JUNTOS.**

Claro
empresas



Ana Paula Padrão
Empresária e Jornalista

SUMÁRIO

CARTA AO LEITOR	6	
FRONT END		
	12	VEGANOS PARA PETS
PEÇAS COM SENTIMENTO	14	
	16	MÉDIAS DE VALOR
SEM TRANSBORDAR	18	
	20	LACUNAS QUE VIRAM NEGÓCIOS
QUEBRA ZERO	24	
	26	CONTRA-ATAQUE DIGITAL
ENTREVISTA BRET WATERS	28	
DATA BASE		
Professor de empreendedorismo e inovação da Universidade Stanford (EUA) explica como a IA nivela o jogo nas startups e por que ouvir o cliente voltou a ser a principal vantagem	36	CAPA A “SÓCIA” QUE MUDA O JEITO DE CRIAR EMPRESA A inteligência artificial pode ser parceira do fundador – do embrião à maturidade do negócio
TECNOLOGIA DO VALE PARA VEGAS	52	
Missão aos EUA e convenção de franquias revelam o contraste entre empresas <i>AI-first</i> e a realidade da maioria dos negócios	56	ESPECIAL A VIRADA DAS LOJAS FÍSICAS Pontos de venda passam a concentrar entregas, <i>live commerce</i> e estoque integrado num único espaço
	70	ENSAIO SOB MEDIDA Identificar a real necessidade do cliente é o ponto de partida e o maior desafio para quem cria soluções fora do mercado tradicional
BACK END		
HOW TO COMO GANHAR DINHEIRO COM INFOPRODUTOS	86	
	90	DEU CERTO GISELLY CAVALCANTI, DA GALEGA DO OVO



FOTO
JULIANA FRUG

ACOMPANHE OS DESTAQUES
DA SEMANA PELA NEWSLETTER
(CADASTRO EM NOSSO SITE)

ASSINE PEQUENAS EMPRESAS
& GRANDES NEGÓCIOS
WWW.ASSINEGLOBO.COM.BR

ANUNCIE 11 3767-7700 E
11 3767-7489 (SP); 21 3380-5924 (RJ);
PUBLIPEGN@EDGLOBO.COM.BR

IMPORTANTE
PARA FALAR COM A REDAÇÃO,
COMENTAR REPORTAGENS OU
FAZER SUGESTÕES, ESCREVA
PARA: PEGN@EDGLOBO.COM.BR

OS FATURAMENTOS
PUBLICADOS NAS MATÉRIAS
SÃO INFORMADOS PELAS
PRÓPRIAS EMPRESAS



DESIGN EXCLUSIVO

NA WAKA DECOR,
DE CÍNTIA INÁCIO,
30% DA PRODUÇÃO
DOS ARTESÃOS É POR
ENCOMENDA

SÓ NO SITE

**ECONOMIA CIRCULAR
PANELAS NOVAS**

Após perceber valor no reúso, Danielle Marcola abriu o Shopping das Panelas, apostou em conteúdo nas redes e movimentou R\$ 50 mil por mês reformando utensílios.
bit.ly/4IN2AYR

.....

**STARTUPS
ENSINO DIGITAL**

Ainda estagiários, João Paulo Martins e João Paulo Lira criaram a Hashtag Treinamentos, migraram para o online e faturam R\$ 75 milhões formando profissionais.
bit.ly/3NIp3JK



NENHUMA EMPRESA, EXCETO A EDITORA GLOBO, ESTÁ AUTORIZADA A VENDER PRODUTOS OU SERVIÇOS EM NOME DE PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. EM CASO DE DÚVIDA, ESCREVA PARA PEGN@EDGLOBO.COM.BR

FAÇA PARTE DA MAIOR E MAIS IMPORTANTE COMUNIDADE DE EMPREENDEDORISMO DO BRASIL



FACEBOOK.COM/
REVISTAPEGN



LINKEDIN.COM/
SHOWCASE/
REVISTAPEGN



X.COM/
REVISTAPEGN



TIKTOK.COM/@
REVISTAPEGN



INSTAGRAM.COM/
REVISTAPEGN

IA como ESTRATÉGIA

Todos os anos, há mais de uma década, eu vou a Las Vegas para acompanhar a convenção da International Franchise Association, chamada “a IFA” pelos brasileiros. Neste ano, em fevereiro, a experiência foi diferente. A delegação da Associação Brasileira de Franchising (ABF), que integrei, desembarcou em São Francisco primeiro, e de lá seguiu para visitas técnicas a empresas e especialistas em inovação do Vale do Silício.

O tema dominante foi a inteligência artificial. Ali, berço do empreendedorismo de base tecnológica, naturalmente se concentram as empresas que nasceram *AI-first*, e de lá saem as soluções que serão usadas em todo lugar.

Em Las Vegas, na IFA, o assunto também era IA – menos conceitual, mais aplicada aos negócios. Menos “vamos mudar o mundo”, mais “precisamos mudar nossas empresas”. Falou-se muito em cultura de inovação, liderança e no papel das pessoas para encabeçar a transformação.

PEGN vem cobrindo os impactos e as mudanças nos negócios com a inteligência artificial, as oportunidades, os ganhos e os riscos. Mas o cenário agora é diferente: há empresas inteiras construídas com IA no alicerce, e muitas outras que estão usando a tecnologia para tomar decisões estratégicas.

Tudo isso reforçou a importância da reportagem de capa desta edição, que já vínhamos produzindo. Investigamos o tema e mostramos não só as frentes em que as ferramentas estão sendo usadas, mas também os cuidados ao adotá-las. Empreendedores contaram como a IA se tornou uma parceira.

Trouxemos uma entrevista em profundidade com o professor Bret Waters, da Universidade Stanford. Tive o privilégio

de assistir a uma palestra sua em uma sala do Museu da História do Computador, em Mountain View, na Califórnia, e ele compartilhou seu conhecimento de IA e startups nas nossas páginas laranjas.

Na IFA, um dos temas mais discutidos foi a importância do hiperlocal – ou seja, o bom resultado para o franqueado. Esse é o foco dos cases da reportagem especial sobre os novos papéis da loja física. O ponto de venda vira centro de distribuição para a última milha, estúdio de *live commerce* e criador de conteúdo nos períodos de menor movimento, melhorando a lucratividade do operador.

A PEGN de abril apresenta ainda um lindo ensaio fotográfico com empresas que fazem produtos sob medida, de bicicletas a colchões. Mais do que hiperlocais, esses negócios são hiperpersonalizados. E arrematamos com um passo a passo para empreendedores facturarem com infoprodutos.

No fim, seja no Vale, em Las Vegas ou no Brasil, a discussão converge para o mesmo ponto: tecnologia só faz diferença quando se traduz em resultado. Mostramos alguns caminhos nesta edição. Depois me diga qual você está seguindo.

Um abraço,



Mariana Iwakura

EDITORA-CHEFE



MARIANAIWAKURA



@MARI_IWAK

PRÊMIO MÉDIAS de Valor

O motor da
economia
brasileira merece
reconhecimento.

Em sua segunda edição, o **Prêmio Médias de Valor** joga luz sobre empresas de médio porte que fazem a diferença em seus setores.

Com metodologia da Fundação Dom Cabral, a pesquisa oferece uma radiografia completa da gestão das médias empresas brasileiras.

Critérios de avaliação:

Liderança

Boas práticas de governança, eficácia de conselhos e gestão de pessoas.

Estratégia

Adaptabilidade ao ambiente de negócios, grau de inovação, transformação digital e sustentabilidade.

Processos

Gestão das cadeias de valor, comercial, financeira e de marketing.

Resultados

Entrega superior para clientes, pessoas e sociedade; crescimento e desempenho superiores.

INSCRIÇÕES A PARTIR DE 13 DE ABRIL
mediasdevalor.com.br

APRESENTADO POR



PESQUISA



APOIO



REALIZAÇÃO





DIRETOR GERAL: Frederic Zoghaib Kachar
DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO DE AUDIÊNCIA E COMERCIAL: Tiago Afonso
DIRETOR NACIONAL DE NEGÓCIOS: Samuel Sabbag
DIRETORIA EDITORIAL: Daniela Tófoli e Maria Fernanda Delmas



REDAÇÃO PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS
DIRETORA EDITORIAL DE MARCAS DE ECONOMIA E NEGÓCIOS: Maria Fernanda Delmas
EDITOR-CHEFE: Mariana Iwakura
EDITOR-EXECUTIVA: Juliana Ventura
EDITOR-ASSISTENTE: Paulo Gratão

REPÓRTERES: Luana de Andrade, Rafaela Souza e Rebecca Silva
ESTAGIÁRIOS: Felipe Lessa e Victória Miranda

COLABORADORES: Bruna Fontes, Marcelo Moura, Mauro Silveira e Mônica Kato (texto); Patrícia Trudes da Veiga e Raquel Bocato (edição); Laís Rigotti (revisão); Aryanne Almeida, Bárbahra Borges, Daniel Marengo, Juliana Frug, Keiny Andrade, Lipe Borges, Renato Stockler, Ricardo Perini e Wagner Pinheiro (fotografia)

ESTÚDIO DE CRIAÇÃO
DIRETOR: Rodrigo Buldrini
EDITORES-ASSISTENTES DE ARTE: Clayton Rodrigues e Daniel Pastori
DESIGNERS: Felipe Hideki Yatabe e Pablo Gonzalez
ESTAGIÁRIO: William Mota
COLABORADORES: Luiz Henrique Lula e Thea Severino (design)

MERCADO ANUNCIANTE
SEGMENTOS: FINANCEIRO – INDÚSTRIA/ENERGIA – SERVIÇOS PÚBLICOS SOCIAIS
DIRETOR DE NEGÓCIOS: Emiliano Morad Hansenn **GERENTE DE NEGÓCIOS:** Catarina Augusta Pedrosa dos Santos
COORDENADORA DE NEGÓCIOS (PUBLICIDADE LEGAL): Francimaria Pacheco da Silva Santos
COORDENADOR DE NEGÓCIOS: Fabio Bastos Ferreira de Andrade **EXECUTIVOS DE NEGÓCIOS:** Fabiana Sales Torres, Gabriel Dória, Juliana Fernandes, Livia Navas, Luciana Simon e Renata Ritzmann

SEGMENTOS: EDUCAÇÃO – MONTADORAS – VAREJO – TELECOM – TECNOLOGIA – ELETRÔNICOS – ENTRETENIMENTO – SHOPPING – MÍDIA
DIRETORA DE NEGÓCIOS: Lilian Cassamassimo Baima **COORDENADORA DE NEGÓCIOS:** Flávia Marangoni
EXECUTIVOS DE NEGÓCIOS: Gilson Gerst Motta, Karina Penachio Primon, Lucas Cunha, Michelle Milane e Renata de Carvalho

SEGMENTOS: MODA – BELEZA – HIGIENE DOMÉSTICA E PESSOAL – DECORAÇÃO – SAÚDE – CIAS AÉREAS – TURISMO – PUERICULTURA – ALIMENTOS E BEBIDAS – OUTROS
DIRETORA DE NEGÓCIOS: Roberta Fairbanks **COORDENADORA DE NEGÓCIOS (DECORAÇÃO):** Fátima Regina Ottaviani
COORDENADORA DE NEGÓCIOS (ENTRETENIMENTO, SAÚDE E TURISMO): Selma da Costa
COORDENADOR DE NEGÓCIOS (ALIMENTOS E BEBIDAS): Cesar Augusto Picchi Daltozo
EXECUTIVOS DE NEGÓCIOS: André Frasca Scorvo, Eliana Lima Fagundes e Jessica Arslan

ESCRITÓRIOS REGIONAIS
SEGMENTOS: AGRONEGÓCIO – IMOBILIÁRIO – INFRA/LOG
DIRETOR DE NEGÓCIOS/REGIONAIS: João Carlos Meyer **GERENTE DE NEGÓCIOS:** Diana Maes
COORDENADORA DE NEGÓCIOS (AGRONEGÓCIO, IMOBILIÁRIO, INFRA/LOG): Cristiane Nogueira
EXECUTIVOS DE NEGÓCIOS: Ana Carolina Lima e Rodrigo Kanno

RIO DE JANEIRO
DIRETOR DE NEGÓCIOS: Marcelo Lima da Cunha Mattos **GERENTES DE NEGÓCIOS:** Alessandra de Oliveira Correa Fernandes (ALIMENTOS E BEBIDAS – INDÚSTRIA – SAÚDE), Darlene Bastos Campos Machado (VAREJO) e Monica Monnerat C. da Gama e Silva (BELEZA – MODA – SHOPPING) **EXECUTIVOS DE NEGÓCIOS:** Beatriz dos Santos Alves, Daniela Nunes Lopes e Kalinka Martins Valadares de Araújo

GERENTE DE NEGOCIOS MULTIPLATAFORMA: Fabio Paz do Lago **COORDENADOR DE ÁREA:** Jorge Guaiacy
COORDENADORA DE TELEMARKETING: Valéria Brasil **EXECUTIVO DE NEGÓCIOS (CORRETOR):** Miguel Fernandes
DIRETOR DE NEGÓCIOS (GOVERNO – SERVIÇOS PÚBLICOS SOCIAIS – ENERGIA): Luiz Fernando Manso
EXECUTIVOS DE NEGÓCIOS: Alex Marins e Robert de Souza Correa (ENERGIA) e Claudia Cubeiro (GOVERNO)

BRASÍLIA
DIRETOR DE NEGÓCIOS: Luiz Fernando Manso

DESENVOLVIMENTO COMERCIAL
G.LAB: Silvia Rogar
PROJETOS ESPECIAIS (RJ/SP): Leonardo André
EVENTOS (RJ/SP): Daniela Valente

OPERAÇÕES COMERCIAIS
GERENTE DE OPERAÇÕES COMERCIAIS: Anderson Góes Silva

NOSSOS VALORES

Fundada há 37 anos, a Revista **Pequenas Empresas & Grandes Negócios** tem por missão ajudar pessoas inovadoras a transformar ideias em grandes realizações. As reportagens da revista apresentam oportunidades de negócios para micro, pequenas e médias empresas e têm o compromisso de informar o que há de mais moderno em conceitos de gestão, marketing, estratégia, finanças e tecnologia.

- Acreditamos que é possível **fazer aquilo que você gosta**. E lucrar com isso
- Acreditamos que é possível ter lucro criando um ambiente de trabalho saudável, inspirador e causando um **impacto positivo na sociedade**
- Acreditamos na inovação e na **força criativa** que vêm das novas empresas
- Acreditamos no empreendedorismo como **pilar essencial** para uma economia equilibrada e para uma **melhor distribuição de riquezas**
- Acreditamos que o empreendedorismo pode e deve ser promovido e ensinado nas escolas de todo o país, para **despertar talentos** e habilitar os cidadãos a administrar seus negócios
- Acreditamos no empreendedorismo como chave para a **realização de sonhos**
- Acreditamos que o empreendedorismo está alinhado com a visão de mundo (trabalho com diversão e senso de propósito) das **novas gerações**
- Acreditamos que **compartilhar conhecimento** produz experiências mais ricas
- Acreditamos que a informação precisa, clara e de qualidade seja um instrumento capaz de **transformar e aperfeiçoar** empreendedores, empresas e relações de trabalho
- Acreditamos que todas as empresas, independentemente do tamanho, devem adotar práticas **ambientalmente corretas** e gerar lucro de modo sustentável

DESEJA FALAR COM A EDITORA GLOBO?

ATENDIMENTO:

4003-9393 | www.sacglobo.com.br

VENDAS CORPORATIVAS E PARCERIAS:

11 3767-7226 | parcerias@edglobo.com.br

PARA ANUNCIAR:

11 3736-7205
publicidade@edglobo.com.br

NA INTERNET:

www.assinieglobo.com.br

LICENCIAMENTO DE CONTEÚDO:

11 3767-7005 | venda_conteudo@edglobo.com.br

ASSINATURAS:

4003-9393
www.sacglobo.com.br

EDIÇÕES ANTERIORES:

O pedido será atendido pelo jornalista ao preço da edição atual, desde que haja disponibilidade de estoque. Faça seu pedido na banca mais próxima.

PARA SE CORRESPONDER

COM A REDAÇÃO:
pegn@edglobo.com.br



O QUE É O G. LAB

O G. Lab elabora conteúdos de qualidade patrocinados por empresas que contratam seus serviços. Esses conteúdos são identificados por expressões como “apresenta”, “apresentado por”, “oferecimento”, “especial publicitário”, “conteúdo publicitário”, “publieditorial” e “promo”.



O Bureau Veritas Certification, com base nos processos e procedimentos descritos no seu Relatório de Verificação, adotando um nível de confiança razoável, declara que o Inventário de Gases de Efeito Estufa - Ano 2011, da Editora Globo S.A., é preciso, confiável e livre de erro ou distorção e é uma representação equitativa dos dados e informações de GEE sobre o período de referência, para o escopo definido; foi elaborado em conformidade com a NBR ISO 14064-1:2007 e Especificações do Programa Brasileiro GHG Protocol.

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS é uma publicação mensal da EDITORA GLOBO S.A.
 Rua Gerivatiba, 207 – Butantã – São Paulo (SP) – CEP 05501-030 – Tel. 11 3767-7000. Distribuidor para todo o Brasil: Dinap - Distribuidora Nacional de Publicações;
 Impressão: Log & Print Gráfica e Logística S/A – Rua Joana Foresto Storani, 676 – Distrito Industrial Vinhedo – SP



A Editora Globo e as Edições Globo Condé Nast estão ao seu lado para garantir a segurança da sua assinatura e de seus dados. Por isso, estamos sempre atentos às melhores práticas para que você aproveite nossos serviços com total confiança.

Confira algumas dicas de segurança:

Central de atendimento: Nunca pedimos o código de segurança do seu cartão de crédito por telefone. O código de segurança é formado por aqueles 3 dígitos impressos no cartão. Se receber uma ligação solicitando essa informação, desconsidere e não forneça!

SMS ou WhatsApp: A Editora Globo e as Edições Globo Condé Nast nunca enviam links para preenchimento de dados de pagamento. Caso receba algum link com um formulário solicitando os dados de cartão, desconsidere e não preencha!

Multa indevida: Nunca enviamos links, mensagens ou fazemos ligações para quitação de valores em aberto ou com cobrança de multa pelo cancelamento da sua assinatura.

Cobrança em domicílio: A Editora Globo e as Edições Globo Condé Nast nunca enviam cobradores a domicílio. Se alguém se apresentar como representante da Editora Globo ou Edições Globo Condé Nast para cobrar uma quantia em casa, desconsidere e não atenda!

Boleto bancário: Fique atento às informações do boleto bancário. Antes de efetuar o pagamento, confira o CNPJ e o beneficiário na tela de pagamento.

FIQUE ATENTO ÀS TENTATIVAS DE FRAUDE

Canais oficiais de atendimento:

São Paulo e demais localidades: 4003-9393
WhatsApp ou Telegram: (11) 4003-9393
Horário de Atendimento: de segunda à sábado
das 08:00 às 15:00.



Valor^{PRO}

Velocidade e precisão para quem decide.

No mercado financeiro e corporativo, informação de credibilidade e em tempo real faz toda a diferença. O **Valor PRO**, plataforma especializada com a chancela do **Valor Econômico**, oferece análises aprofundadas, notícias em primeira mão e dados estratégicos sobre os principais setores da economia nacional e internacional.

Com soluções para diferentes perfis, do investidor individual às grandes corporações, o **Valor PRO** é a escolha certa para decisões mais seguras e precisas.



Valor PRO: Quem sabe antes decide melhor
Baixe grátis o aplicativo e experimente!



TRANSFORMAÇÃO



TENDÊNCIAS

CRIATIVIDADE

CONEXÃO



VEGANOS para PETS

Mãe e filho formulam marca de cuidados para animais domésticos e projetam faturar R\$ 400 mil neste ano

TEXTO FELIPE LESSA

Em setembro de 2025, Bruno Rezende Betterelli, 35 anos, lançou a Be.On Vegan (que ele pronuncia biôn), marca de cuidados para pets com fórmulas veganas e foco em sustentabilidade. O negócio exigiu investimento de R\$ 300 mil em pesquisa e desenvolvimento, embalagens e estrutura digital.

Como advogado, coordenador jurídico e filho de um consultor da área, ele tinha uma história de conexão com a pauta ambiental, mas estava insatisfeito com a carreira. Percebendo isso, a mãe, Conceição Rezende, 67, dona de uma empresa de insumos veterinários há três décadas, o convidou para criar um projeto voltado ao B2C (consumidor final).

Ele aceitou com a condição de que os produtos fossem de origem natural, veganos, com fonte renovável e impacto reduzido. Buscou apoio técnico no curso de farmácia de uma universidade. Começou em 2022 e, dois anos depois, chegou à versão final – “sempre [com] testes *in vitro*, nunca em animais”.

A seguir, veio a etapa das embalagens de cana-de-açúcar e resina biodegradável, que se decompõe em dois anos, em vez de 400 dos plásticos comuns. Para sustentar esse posicionamento, a marca investe em selos e certificações, como Eureciclo e Peta.

A operação foi estruturada e validada ao longo do ano passado. Hoje, a empresa comercializa itens de



FÓRMULA

BRUNO BETTERELLI
E CONCEIÇÃO
REZENDE, DA BE.ON
VEGAN, QUE TEM
COMO ESTRATÉGIA
SE APROXIMAR
DE VETERINÁRIOS
DERMATOLOGISTAS
E DO MARKETING
DE INFLUÊNCIA



higiene e cuidado, com destaque para xampu, condicionador e hidratante para patinhas e focinho, além de um tapete lavável desenvolvido em colab com outra marca.

A principal fonte de receita vem do comércio eletrônico próprio. Há ainda parcerias com clínicas veterinárias e pet shops boutique em cidades do interior paulista, como Campinas e Ribeirão Preto, sobretudo em bairros de maior poder aquisitivo.

O carro-chefe é o xampu (R\$ 124,80), seguido do hidratante de patinhas e focinho (R\$ 89,90), usado como manutenção entre banhos. Hoje, o tíquete médio gira em torno de R\$ 200.

A Be.On Vegan trabalha ainda em novos itens, como

espuma higienizadora a seco e sérum reparador em spray, e tem nos planos uma linha para gatos. Além disso, há um lançamento pronto: uma linha de petiscos veganos funcionais para cães, sem ingredientes de origem animal, com efeito prebiótico.

Como próximo passo, Betterelli busca fazer parcerias com veterinários dermatologistas que testaram os produtos para atuarem como “quase embaixadores”, bem como intensificar conteúdo UGC (feito por usuários) e de influenciadores.

Desde a fundação até fevereiro, o empreendedor estima uma receita de R\$ 10 mil. Para 2026, a projeção é faturar R\$ 400 mil, dobrando no ano seguinte.

FOTOS: DIVULGAÇÃO



PEÇAS com SENTIMENTO

Fonte de novo propósito para empreendedora, biojoias são produzidas artesanalmente e vendidas em shoppings de São Paulo

TEXTO VICTÓRIA MIRANDA



DIFERENCIAL

CLÁUDIA CRISTINA SILVA
DOS SANTOS É DONA
DA OUROS DA TERRA,
EMPRESA QUE UNE
CAPIM DOURADO, PEDRAS
NATURAIS E RESÍDUOS
TÊXTEIS EM UM MODELO
DE LUXO ACESSÍVEL



Após superar um quadro de depressão, Cláudia Cristina Silva dos Santos, 44 anos, encontrou nas biojoias mais do que uma fonte de renda: um propósito. Hoje, utiliza capim dourado, palha de buriti, pedras naturais e técnicas de reaproveitamento de tecidos africanos para mostrar que o artesanato de luxo pode ser ao mesmo tempo resgate emocional e negócio rentável e inclusivo.

Desde pequena, ela engatinhava no empreendedorismo, vendendo desenhos para os amigos do pai e, mais tarde, DVDs e roupas. Durante a pandemia, após uma viagem a Minas Gerais e por sugestão de uma prima, ela trouxe acessórios para vender em São Paulo e pagar a faculdade de serviço social.

O investimento inicial foi de R\$ 75, em uma mala organizadora. “Comecei com o capim dourado e depois, conforme o nome da grife – Ouros da Terra – sugere, passei a entender que as pedras naturais, os cristais e tudo que vem do biológico cabia bem na marca”, conta. A empresa nasceu oficialmente em 2023.

O retorno do investimento veio no primeiro mês, impulsionado pelo boca a boca. Posteriormente, conquistou mais clientes com a profissionalização – via carteira de artesã do programa “Mãos e Mentes Paulistanas”, da Prefeitura de São Paulo – e com a presença em feiras e eventos.

Produzidas por ela, as peças têm preços que variam entre R\$ 35 e R\$ 270. O valor acessível se explica pelas parcerias: o capim dourado é comprado de familiares que já trabalham com a produção; as pedras e os cristais, de fornecedores selecionados. “A intenção é desconstruir a ideia de que o artesanato de luxo ou a biojoia precisa ser tão caro.”

O faturamento da marca atinge o pico em datas comemorativas como o Dia das Mães e o Natal, chegando a uma média de 150 itens. Para manter o caixa estável em janeiro e fevereiro, meses de baixa, Santos aplica conceitos de *slow fashion*, como a coleção de leques e bolsas com sobras de tecidos africanos e de jeans.

Atualmente, a Ouros da Terra marca presença em duas lojas colaborativas: a Revivarts, localizada no Shopping Boulevard Tatuapé, Zona Leste de São Paulo, e a Rosalina, em Campinas (SP), focada no afroempreendedorismo. Além disso, vende pelo WhatsApp e entrega em estações de metrô da capital paulista.

Para o futuro, percebendo que muitos clientes compram suas joias para presentear pessoas fora do país, a artesã planeja estruturar a exportação. “A marca me trouxe o resgate emocional; cada peça é uma celebração da vida, e quero que a pessoa use não apenas um adorno, mas algo com sentido e sentimento”, afirma.

PEGN NA GLOBO

A PARTIR DE 11 DE ABRIL, ASSISTA A UMA SÉRIE NO PROGRAMA PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS, DA GLOBO, SOBRE NEGÓCIOS QUE SURTIRAM E SE DESENVOLVERAM EM CIDADES DO LITORAL BRASILEIRO. OS EMPREENDEDORES MOSTRAM COMO CONSTROEM RECEITA PARA ALÉM DOS MESES DE VERÃO.

■ SÁBADOS ÀS 7h50 NA GLOBO, COM REAPRESENTAÇÃO AOS DOMINGOS (14h10) E SEGUNDAS (03h10) NA GLOBONEWS, E PUBLICAÇÃO NO SITE G1.COM.BR/PEGN E NO GLOBOPLAY.

PRÊMIO MÉDIAS de VALOR CHEGA à SEGUNDA EDIÇÃO

Iniciativa de PEGN e do Valor Econômico recebe inscrições de negócios com receita líquida entre R\$ 15 milhões e R\$ 500 milhões em 2025

O Valor Econômico e Pequenas Empresas & Grandes Negócios estão lançando a segunda edição do prêmio Médias de Valor, iniciativa que reconhece a importância das empresas de médio porte na economia brasileira. O prêmio tem pesquisa da Fundação Dom Cabral (FDC) e é apresentado pelo Itaú Unibanco.

Poderão participar empresas com receita líquida entre R\$ 15 milhões e R\$ 500 milhões no exercício social encerrado em 2025, que não pertençam a grupos econômicos e que tenham fins lucrativos. As inscrições poderão ser feitas pelo site mediasdevalor.com.br, a partir do mês de abril. As datas serão divulgadas nos sites e nas redes sociais de PEGN e do Valor.

Serão quatro critérios de avaliação: liderança (quem toma as decisões; práticas de governança corporativa, gestão e retenção de pessoas), estratégia (adaptabilidade ao ambiente de negócios; grau de inovação e transformação digital; sustentabilidade), processos (gestão comercial, financeira e de marketing; administração da cadeia de valor) e resultados (entrega superior para clientes, pessoas e sociedade; crescimento e desempenho).

As empresas inscritas serão divididas por faixas de receita líquida e avaliadas de acordo com a maturidade esperada para seu estágio de desenvolvimento. O grupo

de finalistas passará pelo crivo de especialistas convidados pela Editora Globo.

Os 20 negócios vencedores serão revelados em novembro de 2026, durante um evento que reunirá representantes das empresas vencedoras e líderes do setor empresarial. Os destaques da pesquisa serão retratados em reportagens especiais no Valor Econômico e em PEGN.

Em 2025, no primeiro ano do prêmio, mais de 500 empresas se inscreveram, das quais 240 avançaram após uma triagem técnica. Essas companhias responderam a um questionário robusto, de quase 200 perguntas. A pontuação dessa etapa definiu uma classificação inicial, mas não garantiu o título: as mais bem colocadas passaram por uma avaliação aprofundada, que incluiu verificação documental, análise de histórico e trajetória e práticas de inclusão, sustentabilidade e impacto na comunidade.

Vinte companhias foram premiadas em dezembro, em uma cerimônia que reuniu 200 pessoas no hotel Rosewood, em São Paulo. As vencedoras em 2025 se destacaram sobretudo pela gestão estratégica: elas atingiram 97% da nota máxima, ante 83% das demais participantes. Também se sobressaíram pela forte incorporação do propósito e dos valores à cultura organizacional, elementos usados como base das decisões.

CELEBRAÇÃO

A CERIMÔNIA DO PRÊMIO MÉDIAS DE VALOR REUNIU 200 LÍDERES EMPRESARIAIS EM 2025; INSCRIÇÕES PARA A EDIÇÃO DESTA ANO COMEÇAM EM ABRIL

PRÊMIO MÉDIAS de Valor

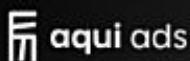
APRESENTADO POR



PESQUISA



APOIO



REALIZAÇÃO





Empresas

Segundo **pesquisa da FGV**, cliente Itaú Empresas tem

30% mais chances de sucesso em 5 anos.

O Itaú Empresas é o motor dos maiores negócios e das melhores empresas.

E isso não acontece por acaso. Aqui, as maiores ambições tomam forma. Empresas que contam com o apoio estratégico e consultivo do Itaú Empresas aumentaram em 70% as possibilidades de exportação e em 25% as chances de diversificação da gama de produtos e serviços oferecidos por seus negócios. Quando grandes empresários se encontram no Itaú Empresas, o impacto é real: Cada R\$ 1 de crédito concedido por Itaú Empresas gera R\$ 1,56 no PIB do Brasil, totalizando uma injeção de **R\$ 97 bilhões por ano.**

Pesquisa



SEM TRANSBORDAR

Irmãos desenvolvem sistema de delivery de feijoada em baldes lacrados e alcançam R\$ 4 milhões em receita anual

TEXTO LUANA DE ANDRADE

Em outubro de 2019, no quintal da casa da mãe, em Belo Horizonte (MG), Yuri Souza, 32 anos, e Dienny Gonçalves, 34, investiram R\$ 850 na compra de embalagens e deram início à Feijoada NuU Balde. O negócio, especializado em delivery, conta hoje com quatro unidades e faturamento anual de R\$ 4 milhões.

A ideia surgiu quando Gonçalves estava desempregada – os dois buscavam uma forma de complementar a renda da família. O irmão, que já havia empreendido em outros segmentos, identificou no *food service* uma oportunidade de explorar, de maneira diferente, um conceito que já se destacava na região.

“Vi que o frango no balde estava fazendo muito sucesso. Eu gostava muito de feijoada e é um prato típico brasileiro, então pensei que nunca tinha visto uma marca focada só nesse prato, principalmente no delivery”, diz Souza.

Para ele, o diferencial está na entrega: os baldes são lacrados, com os acompanhamentos separados. O objetivo é preservar textura, sabor e apresentação.

A iniciativa ganhou tração rapidamente. Em 2020, os empreendedores migraram para uma loja com cozinha de 28 m², no bairro Caiçara, na capital mineira. “A pandemia escalou muito nosso negócio. Saímos de 10 pedidos por dia para 40”, afirma ele.

Após a crise sanitária, a dupla notou oportunidades em bairros de alta densidade e não atendidos. Com o formato validado e um cardápio com opções como feijão tropeiro e bolinho de feijoada, eles decidiram por mais duas unidades em

Belo Horizonte: uma em Buritis, em março de 2023; outra em Pampulha, seis meses depois.

De olho no potencial do mercado e com o objetivo de acelerar a expansão, optaram por formatar a Feijoada NuU Balde para o franchising, em um processo que levou oito meses. “Quando escalamos com lojas próprias, vimos que o modelo era de fato replicável.” A primeira unidade franqueada foi inaugurada em julho de 2024, na cidade mineira de Contagem. A expectativa para 2026 é abrir dez lojas, com foco na Região Sudeste.

A marca trabalha com três tamanhos de feijoada: pequeno, individual (R\$ 35,90 no delivery próprio); triplo, para três pessoas (R\$ 84,90); e família, para seis pessoas (R\$ 149,90). Também há baldes de feijão tropeiro e torresmo, além de petiscos como torresmo de rolo e coxinha de costela.

A empresa opera apenas com delivery e *takeaway*, por meio do sistema interno e de outras duas plataformas. No total, foram registrados 50 mil pedidos no ano passado. A expectativa é que as quatro lojas faturem R\$ 6 milhões neste ano.



FOTOS: DIVULGAÇÃO



CRESCIMENTO

COM INVESTIMENTO DE R\$ 850, YURI SOUZA E DIENNY GONÇALVES FUNDARAM A FEIJOADA NUU BALDE, QUE TEM QUATRO UNIDADES DA MARCA E 50 MIL PEDIDOS AO ANO



No Brasil, 2,4 milhões de pessoas foram diagnosticadas com Transtorno do Espectro Autista (TEA) em 2022, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Mesmo entre a população em idade laboral, 85% permanecem fora do trabalho formal. Ainda assim, há grupos que atuam para mudar essas estatísticas – e não apenas em termos de empregabilidade.

Um deles é o de quem identifica lacunas na assistência, na proteção social e na saúde, usando o co-

nhecimento para prover produtos e serviços. Outro, de indivíduos com autismo que criam soluções para a comunidade. “A pessoa usa a sua sensibilidade para construir negócios de alta aderência em um mercado carente de inclusão”, destaca Alessandra Ciuffo, coordenadora da unidade de empreendedorismo feminino, diversidade e inclusão do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

Aqui valem parênteses: esse tipo de empreendedorismo, que mui-

tas vezes nasce por necessidade, ganhou um incentivo no ano passado. O presidente Luiz Inácio Lula da Silva sancionou a Lei nº 15.155/25, que estabelece medidas de apoio a pessoas com deficiência que buscam criar renda por conta própria, incluindo a oferta de linhas de crédito exclusivas.

Para este Abril Azul, mês de conscientização sobre o TEA, PEGN entrevistou fundadores que transformaram suas experiências pessoais em negócio.

CONEXÃO

ELIAS BALTHAZAR
FUNDOU O TERAPIA DE
BOLSO, PLATAFORMA
DE SAÚDE MENTAL COM
1 MIL ESPECIALISTAS
CADASTRADOS



ACESSO À SAÚDE MENTAL

Fundador do Terapia de Bolso, Elias Balthazar, 41 anos, começou a desconfiar que pudesse ter autismo quando cursava psicologia, em 2005. Mas somente no ano passado recebeu o diagnóstico de TEA nível 1 de suporte (necessita de apoio pontual para autonomia nas atividades diárias), podendo chegar a nível 2 em momentos de sobrecarga emocional.

“O que dificulta é que precisamos ter previsibilidade e rotina clara, saber manejar a motivação por hiperfoco [estado de concentração profunda e involuntária em atividade ou assunto específico] e a sociabilidade”, diz. “Empreender demanda ter autonomia na tomada de decisões e arcar com as consequências, o que acredito serem os maiores desafios.”

Nascido em Rondônia, o psicólogo atuava como autônomo em um coworking em Curitiba (PR) e criou um blog para divulgar seus serviços e escrever textos sobre saúde mental. Em 2015, a ideia evoluiu para uma plataforma que passou a reunir outros profissionais, com perfis e horários disponíveis para atendimento.

A solução se tornou um Software as a Service (SaaS) voltado a quem está em início de carreira na área e busca uma solução econômica – a assinatura custa R\$ 199 por mês – para começar a atender online ou presencialmente. Inclui prontuário eletrônico e ferramentas para gerenciar agenda e fazer anamnese. Atualmente, conta com 1.090 especialistas cadastrados e mais de 6 mil pacientes no sistema.

ESCALA

KENNY LAPLANTE, DA GENIAL CARE, QUE ALIA TECNOLOGIA E MULTIDISCIPLINARIDADE PARA ASSISTIR CRIANÇAS COM AUTISMO

**ATENDIMENTO ESTRUTURADO**

É frequente encontrar parentes de pessoas com autismo liderando esse nicho de negócios, já que a proximidade com o tema facilita a identificação de necessidades ainda não atendidas. Depois do diagnóstico, reforça Alline Goulart, sócia da aceleradora de impacto social Semente Negócios, há “um mercado gigantesco para ser explorado com o empreendedorismo”, especialmente nos campos de bem-estar, educação, mobilidade e saúde.

O norte-americano Kenny Laplante, 35 anos, fundador da Genial Care, faz parte desse grupo. Além de casos na família, ele próprio teve atraso na fala na infância, exigindo intervenção especializada. Em São Paulo, criou a healthtech que acompanha crianças com TEA a partir de metodologia própria e tecnologia integrada, que inclui painel operacional na gestão e inteligência artificial no suporte aos profissionais.

O atendimento multidisciplinar une fonoaudiologia, psicologia e terapia ocupacional, com base em

avaliação individualizada. Estruturado em módulos, o programa tem dezenas de objetivos, como autonomia na realização de atividades diárias, comunicação e socialização. “Nossa missão é garantir que elas cheguem ao máximo potencial. Pensamos no futuro, para que não precisem mais da gente.”

Com sete clínicas na capital, a startup planeja expansão para o interior paulista e para outras regiões ainda em 2026. Do faturamento, que ele não revela, 99% vem de planos de saúde. Nos últimos três anos, captou R\$ 120 milhões com gestoras de *venture capital* como a norte-americana General Catalyst – que já investiu nas plataformas Airbnb e Canva.

“Quem está empreendendo com autismo precisa encontrar a melhor forma de usar a tecnologia. Sem protocolos e sem garantia de qualidade não se chega longe. Existem centenas de aplicativos, mas, se não houver conexão humana e um serviço atrelado, chega-se a um teto de potencial”, conclui.



TALENTOS

NA STARDUST ZONE, SARAH FERNN BUSCA INSERIR PROFISSIONAIS NEURODIVERGENTES NO MERCADO DE TRABALHO

VIA DE MÃO DUPLA

O país tem iniciativas para promover a inserção de pessoas com autismo no mercado de trabalho, como a Lei nº 14.992/2024, que prevê o fomento para a realização de feiras de emprego e a sensibilização de empregadores. Mas, para Goulart, da Semente Negócios, “as empresas não estão preparadas e dispostas a olhar para o indivíduo”.

Para solucionar essa questão, a startup Stardust Zone atua em duas frentes: profissionais neurodivergentes e corporações. Aos candidatos, oferece gratuitamente simulações de entrevistas de emprego, mentorias e eventos de troca de experiências. Cerca de mil adultos estão cadastrados na comunidade online. Já às empresas, realiza treinamento de lideranças e projetos de espaços sensoriais, participa de processos seletivos e faz análise de currículos – o tíquete médio de contratos é de R\$ 15 mil.

Na avaliação da fundadora, Sarah Fernn, 32 anos, a inclusão deve integrar a governança corporativa,

transformando contratações em estratégia de negócio. “Existem formas divergentes de pensar, talentos muito profundos, e quanto mais a empresa for inclusiva, mais ela vai desfrutar disso.”

No caso das pessoas com TEA, ela afirma que a comunicação no mundo corporativo costuma ser mais subjetiva, com pedidos feitos nas entrelinhas, algo que tende a gerar dificuldades para quem interpreta o mundo de forma mais literal. Além disso, a linguagem corporal – como a falta de contato visual ou movimentos repetitivos usados na regulação de estímulos sensoriais – às vezes é mal interpretada.

Diagnosticada com TEA e Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade (TDAH) aos 30 anos, ela passou seis anos no processo de autodescoberta. “Foi uma jornada e tanto para entender a influência no meu dia a dia, para entender como ter qualidade de vida e comunicar que é um diagnóstico que também tem pontos positivos”, afirma.

QUEBRA ZERO

Com R\$ 150 mil, casal desenvolve alternativa ao vidro para o *food service* e constrói negócio de R\$ 30 milhões

TEXTO MÔNICA KATO



Copos estilhaçados, taças quebradas e prejuízo acumulado eram rotina nas cozinhas industriais visitadas por Ricardo Oliveira, 53 anos. Representante comercial no segmento de bazar por anos, ele acompanhava de perto as perdas causadas pela reposição constante de peças de vidro – além do risco de acidentes e processos trabalhistas.

“Os clientes me pediam para ajudá-los a encontrar uma saída, e percebi que a solução poderia ser substituir o vidro por outro material”, conta. A partir dessa demanda, decidiu empreender. Em 2009, ao lado da esposa, Renata Oliveira, 48, diretora administrativa, investiu R\$ 150 mil para abrir uma fábrica de produtos plásticos em São Paulo (SP): “Vendemos carro, apartamento e pegamos nossas

economias para produzir a primeira peça, a taça Paris, de sobremesa, que existe até hoje”.

O início foi desafiador. Eles precisaram desenvolver moldes, testar matérias-primas e convencer o mercado de que o material poderia ser alternativa segura e durável. A aposta deu resultado. Hoje, a Vem reúne 1,5 mil produtos em linha e produz de 200 mil a 300 mil peças por mês em uma planta de 5 mil m².

O diferencial está na resistência e na inovação. Os utensílios suportam temperaturas extremas – de ultracongeladores a máquinas de lavar industriais – sem comprometer o alimento. A marca possui as certificações da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), da agência reguladora norte-americana Food and Drug Administration

FOTOS: DIVULGAÇÃO

Conecte-se com quem faz mais. Acesse o canal e acompanhe.



MÉDIA É

PATROCÍNIO

Claro⁺
empresas

REALIZAÇÃO

CBN

Empresas
& Negócios

Valor



RESISTÊNCIA

RICARDO E RENATA OLIVEIRA FUNDARAM A VEM, QUE SUBSTITUI VIDRO POR UTENSÍLIOS PLÁSTICOS E REÚNE 1,5 MIL PRODUTOS EM LINHA



(FDA) e o selo Falcão Bauer, de conformidade ecológica.

A personalização também impulsiona o crescimento. “Fazemos peças customizadas sob demanda”, observa Ricardo. Entre os exemplos está a fôrma de policarbonato com tapete de silicone desenvolvida com o chef Rodrigo Oliveira, do restaurante Mocotó (SP), para padronizar o preparo do dadinho de tapioca.

Com foco no mercado B2B, atende restaurantes, hospitais, hotéis e escolas. Entre os clientes estão GRSA, Einstein Hospital Israelita, Sapore e Sodexo. “Vidro quebra e precisa ser repostado com frequência. Nossos produtos duram dez anos”, diz.

Em 2025, o negócio alcançou R\$ 30 milhões em receita e projeta crescimento de 20% neste ano. “Nossa aposta é que 2026 vai ser bom”, afirma o empreendedor. “Copa do Mundo e eleições movimentam a economia. Vamos investir em novos produtos e formatos, como parcerias com empresas interessadas em ter itens com marca própria.”

A meta, complementa, é crescer no varejo, “onde somos pequenos”. Também está nos planos uma maior dedicação à exportação para o Mercosul – responsável por 5% do faturamento: “Vamos trabalhar bastante e ir para cima!”.



CONTRA-ATAQUE DIGITAL

Após ter dados expostos na internet, jovem aprende a programar e cria startup que detecta riscos na internet

TEXTO REBECCA SILVA

A administradora de empresas Beatriz Duarte, 28 anos, teve seus dados roubados e expostos na internet em 2020. Sentindo-se vulnerável, estudou sobre o tema e aprendeu a programar. Três anos depois, ela fundou a Tistto, plataforma de monitoramento de riscos digitais, em Brasília (DF).

Na época do vazamento, teve salário, endereço, CPF e telefone compartilhados no Twitter (atual X). “Fiquei muito assustada, com medo de denunciar, porque fui ameaçada”, lembra.

Com vivência em startup e participação em *hackathons*, mergulhou na programação em C, Java e Python e se dedicou ao aprendizado da legislação relacionada à tecnologia. “Fui construindo, sem saber que estava fazendo uma inteligência artificial.”

Treinado com dados de 47 fontes, o algoritmo analisa conteúdos para avaliar sua veracidade e identificar sites fraudulentos e perfis falsos. Ao apresentar a solução ao mercado, no entanto, ela foi questionada sobre o que seria feito com as informações detectadas – e percebeu que precisaria ir além.

Hoje, ao identificar a violação, a Tistto comunica o cliente e envia uma notificação extrajudicial ao propagador em até 10 minutos. O objetivo é agir rapidamente para impedir que a informação viralize. As notificações são assinadas por advogados e, caso o conteúdo não seja removido em 24 horas, é fornecida documentação para uma ação judicial.

A plataforma funciona por assinatura, com pagamento mensal por termo monitorado. Atualmente, são atendidos 84 clientes, com rastreamento em 74 idiomas. Os planos começam em R\$ 987 por mês e não há cobrança de taxa de sucesso pelas remoções – houve resultados positivos em 93% dos casos. O tíquete médio é de R\$ 3,5 mil.



SEGURANÇA

BEATRIZ DUARTE FUNDOU A TISTTO, QUE AJUDA EMPRESAS E PERSONALIDADES A PROTEGER SUAS REPUTAÇÕES NO AMBIENTE DIGITAL

Com receita recorrente anual acima de R\$ 1 milhão, a empresa estima faturar R\$ 3 milhões neste ano. O foco é o atendimento a figuras públicas e grandes empresas – e, desde 2025, políticos. “Nossa projeção é de que metade da nova clientela venha desse público.”

Reconhecida pela plataforma *MIT Technology Review* em 2025 como uma das jovens de até 35 anos mais inovadoras do Brasil, ela se queixa do preconceito que ainda sofre por ser uma mulher na área de tecnologia. “Esse prêmio deu uma validação muito boa para o negócio”, comemora.

A startup foi acelerada pela Antler Brasil em 2024 e recebeu um aporte de US\$ 125 mil, direcionado para estruturar a operação e finalizar o produto mínimo viável (MVP). Agora, está no fim de uma rodada *seed* e tem um *valuation* [valor de mercado] de R\$ 40 milhões. “Ficar no *bootstrapping* [recursos pessoais] seria lindo, mas me tornar referência no combate à desinformação é quase irreal.”

MÉDIA É +

Iniciativa inédita e multiplataforma para mostrar que ser média é ser +: mais propósito, inovação e transformação.



O mais respeitado jornal de economia e negócios do país se uniu à maior comunidade de empreendedores para levar informação e inspiração ao ecossistema de negócios de médio porte. Na pauta, crédito, governança, transformação digital, empresas familiares e todas as fortalezas e os desafios do segmento.

No Valor | Reportagens exclusivas sobre macroambiente das médias empresas: regulações, agentes financeiros, fundos, grandes fornecedores e cadeias produtivas.

Em PEGN | Histórias reais e soluções práticas para os empreendedores que vivem o dia a dia da média empresa — com inspiração e orientação.

Conteúdos que impulsionam quem faz.

Acesse o canal.



PATROCÍNIO

Claro
empresas

REALIZAÇÃO

CBN

PEQUENAS
Empresas
& GRANDES **Negócios**

Valor
ECONÔMICO

ENTREVISTA

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NIVELA O JOGO

TEXTO BRUNA FONTES

Há até bem pouco tempo, desenvolver uma solução proprietária, como um app para compartilhar fotos ou pedir um carro, era a fórmula do sucesso para levar uma simples startup ao status de unicórnio (avaliada em mais de US\$ 1 bilhão). Mas com a chegada da inteligência artificial generativa o jogo virou. “Qualquer um pode recriar a tecnologia, digamos, do Instagram usando ferramentas de desenvolvimento com IA”, afirma Bret Waters, professor de empreendedorismo e inovação na Universidade Stanford, nos Estados Unidos. Fundador de três startups, ele construiu carreira no Vale do Silício, onde ainda mora e atua como mentor de empreendedores. Na sua avaliação, a vantagem competitiva das novas empresas de tecnologia não está mais em programar nem em captar *venture capital*, mas em seguir fundamentos clássicos do empreendedorismo, como ouvir o cliente e contar uma boa história. Esses princípios orientam *The Launch Path: Transformando uma ideia de startup em um empreendimento pronto para ser lançado* (editora Sundquist Press), livro em que reúne caminhos para levar uma ideia ao mercado – e são compartilhados nesta entrevista a Pequenas Empresas & Grandes Negócios, na qual fala também sobre como a IA está redefinindo esse ecossistema.



BRET WATERS, 67 anos, foi fundador e CEO de três startups no Vale do Silício e fez MBA na Kellogg School of Management da Universidade Northwestern (EUA). É professor de empreendedorismo e inovação na Universidade Stanford e atua como *coach* de donos de startups e mentor no Miller Center for Global Impact, no Vale do Silício (EUA)

FOTO: DIVULGAÇÃO

6 m H F 10 10 10 10 10 mm

Nesses anos todos no Vale do Silício, quais inovações mais te surpreenderam?

A primeira, sem dúvida, foi a internet. Muitos dos meus alunos não sabem o que é a vida sem ela, mas depois dela tudo mudou. A partir daí temos um novo ciclo de novidades a cada mais ou menos dois anos. Já vi muitas surgirem e desaparecerem, mas a IA é, definitivamente, muito importante. Não por ser nova: o termo inteligência artificial foi cunhado em 1956 pelo professor John McCarthy, da Universidade Stanford. Quando eu fiz faculdade, nos anos 1970, aprendemos a programar em Lisp porque nos diziam que aquela era a linguagem da IA, do futuro. Sua encarnação atual, a IA generativa, é algo enorme. Está mudando tudo.

Como a IA afeta o ecossistema das startups? É mais uma ferramenta ou tem potencial transformador em longo prazo?

Um pouco dos dois. A IA é uma ferramenta poderosa para os empreendedores e também uma força transformadora. Nos últimos dois anos, ninguém mais escreve código. Todo mundo está usando plataformas de IA generativa para programar. Isso derruba a barreira de entrada.

Entre as startups, a tecnologia sempre foi vista como aquele fosso construído em volta dos castelos para se proteger dos invasores. A tecnologia proprietária era o que protegia a startup dos concorrentes. Era um fosso competitivo ter dez engenheiros escrevendo 100 mil linhas de código para o meu software.

Hoje, qualquer um pode recriar a tecnologia, digamos, do Instagram usando ferramentas de desenvolvimento com IA, como o Cursor, o Replit ou o Lovable. A tecnologia não

protege mais uma startup dos concorrentes. O que protege o Instagram é o fato de ele ter bilhões de usuários, o que é difícil de alcançar. Mas, para a maioria das empresas, perceber que sua tecnologia, seu código, não vai mais ser sua proteção é uma mudança transformadora importante. É preciso pensar em outro fosso competitivo.

Se a IA nivela o campo de jogo, o que pode ser uma vantagem competitiva?

Pode ser o relacionamento com os clientes, um acordo exclusivo de distribuição, um modelo de negócio único. Ou o uso de dados sobre seus consumidores, informações que seu concorrente não tem. Os dados têm sido o novo fosso do castelo.

Nesse contexto, que tipo de startup tem mais chance de dar certo?

Não tenho certeza. Se soubesse, abria um fundo de *venture capital* [risos]. Mas acho que, embora a IA generativa seja disruptiva, a cartilha básica que determina o sucesso ou o fracasso de uma startup continua praticamente a mesma. Uma pessoa percebe um problema real e se apaixona por achar uma solução. Passa muito tempo conversando com clientes para entender como entregar algo que resolva, de maneira única, a questão. É preciso ter obstinação, persistência, montar uma grande equipe.

Por que você sugere o uso de IA para chegar ao *product-market fit* [adequação do produto ao mercado] mais rapidamente?

Toda startup está em uma corrida para alcançar o *product-market fit* antes que o dinheiro acabe. A IA acelera esse processo de várias formas. Uma

das razões pelas quais startups fracassam é querer resolver um problema que, na realidade, não é importante para o público. Uma das maneiras de testar e validar sua ideia é localizar grupos de discussão sobre o tema no Reddit, no Facebook, no Quora. Se você está pesquisando sobre alimentação de bebês, por exemplo, extraia o conteúdo desses grupos e peça para a IA generativa identificar os padrões nessas conversas.

Gosto muito da seguinte frase do [psicólogo norte-americano Abraham] Maslow: “Se a única ferramenta que você tem é um martelo, tudo tende a parecer um prego”. Para resolver um problema, usamos nossas experiências e ferramentas. Quando você acha que identificou um problema dos clientes e tem uma ideia de como resolvê-lo, peça para a IA generativa sugerir cinco maneiras diferentes de solucionar a mesma questão. Isso abrirá um conjunto de soluções na sua mente, com outras coisas que você deveria considerar.

Os fundadores de startups também imaginam um Perfil de Cliente Ideal para o produto. Quando a empresa começa a operar, coleta dados, faz campanhas e já pode ter uma ideia mais precisa de quem clicou e navegou na sua página, por exemplo. Nesse ponto, pode-se levar dados de publicidade da Meta ou da sua *landing page* para a IA generativa refinar o grupo demográfico que melhor define esse cliente ideal.

Quem conhece bem o cliente chega ao *product-market fit* mais rapidamente porque sabe com quem está falando.

Isso. Normalmente, se pensa em iterar [testar, ajustar e melhorar continuamente] o produto até ele ficar mais alinhado ao mercado. Mas acontece de os empreendedores



FUNDAMENTOS

PARA BRET WATERS, MESMO COM O AVANÇO DA IA GENERATIVA, OS PRINCÍPIOS QUE DEFINEM O SUCESSO DE UMA STARTUP SEQUEM OS MESMOS: ENTENDER UM PROBLEMA REAL, OUVIR O CLIENTE, PERSISTIR E FORMAR UMA BOA EQUIPE

desenvolverem um ótimo produto para o que imaginam ser o cliente-alvo e só depois descobrirem que esse não era o perfil que queriam alcançar. Então, além de iterar no “o que”, ou seja, no produto, é preciso iterar no “quem” – o cliente.

Todos temos viés de confirmação: tendemos a enxergar o que confirma as nossas crenças. Quem tem uma ideia incrível ignora as evidências contrárias. Digamos que você esteja desenvolvendo funcionalidades. Como a inteligência artificial não tem os mesmos vieses que você – mas tem os seus próprios –, outro *prompt* útil é: “Aqui estão minhas anotações de entrevistas com clientes. Com base nessas notas, como devo priorizar essas dez funcionalidades?”. É uma ma-

neira de checar os seus vieses de confirmação, porque notamos apenas as vezes em que os clientes mencionaram que realmente amam nossa nova ideia ou funcionalidade.

Mas se a IA é desenhada para nos agradar, não é arriscado pedir a opinião dela?

Sim, muito se discute que os *chatbots* são projetados para serem amigáveis e reforçar o nosso ponto de vista. Um cuidado importante é escrever o *prompt* sem conduzir a IA a te dar a resposta que você quer ouvir. Mais ou menos como se faz ao entrevistar clientes, porque o objetivo é entender o mundo dessa pessoa e seus problemas, e não conduzir a conversa para

que ela dê a resposta que você quer ouvir. Os empreendedores também podem alternar entre os três principais modelos de IA generativa, o Gemini, o Claude e o ChatGPT, para ver se obtêm respostas diferentes.

Você acha arriscado depender da IA para tomar decisões? Existe alguma forma de equilibrar a intuição humana e a inteligência da máquina?

Sim. Estou começando a ver muitos *pitch decks* semelhantes porque os empreendedores simplesmente deixam a IA criar a apresentação. Outro dia, questionei um fundador sobre um número e ele não soube me responder. Disse que foi o ChatGPT que

ENTREVISTA • BRET WATERS

fez. Isso é um tremendo sinal vermelho. As ferramentas de IA são ótimas para fazer pesquisa, pensar em diferentes abordagens. Mas construa seus próprios slides, escreva seu próprio resumo executivo. Autenticidade e diferenciação ainda importam. Um *pitch deck* feito por IA não impressiona ninguém.

Seu livro traça o caminho para que uma nova startup consiga financiamento e saia do papel. Você pode compartilhar conosco alguns desses passos?

Claro! Tudo começa com identificar um problema real, como falamos, e construir algo que as pessoas realmente queiram. Converse com o seu público e crie pequenas versões dos produtos para ter *feedback*, porque isso aumenta as chances de desenvolver algo relevante. Lembre-se de que você está competindo não só com outras empresas que fazem o que você faz, mas também com formas alternativas de resolver o problema. A empresa Juicero, por exemplo, criou uma centrífuga conectada ao celular por wi-fi, mas não estava competindo com máquinas similares, e sim com as outras maneiras de fazer suco.

Depois, é preciso elaborar o seu modelo de negócio. Saber explicar como sua startup cria, entrega e captura valor, em quais canais isso acontece – um app, um site, uma loja – e como gera receita e lucro. Outro ponto importante é o modelo financeiro, especialmente o custo de aquisição de clientes comparado ao valor que ele vai gerar para a empresa. Parece óbvio, mas é uma das principais razões pelas quais uma startup morre: perceber tarde demais que está ganhando menos com o cliente do que gasta para atraí-lo. Faça essa conta o quanto antes. Outra causa de mortalidade é não ter clientes suficientes,

**EQUILÍBRIO**

BRET WATERS AFIRMA QUE UMA DAS PRINCIPAIS RAZÕES PARA A MORTALIDADE DE STARTUPS É DESCOBRIR TARDE DEMAIS QUE O CUSTO DE AQUISIÇÃO DE CLIENTES SUPERA A RECEITA GERADA POR ELES

66

A IA VAI VIRAR UMA CARACTERÍSTICA DE FUNDO, COMO OS SEMICONDUTORES. ELES ESTÃO DENTRO DE TUDO O QUE TOCAMOS, MAS NINGUÉM FALA MAIS DELES. A IA SIMPLEMENTE ESTARÁ DENTRO DE TUDO”

por isso é preciso criar e testar um funil de aquisição de clientes, com marketing, publicidade e vendas.

Por fim, todo grande empreendedor deve ter a habilidade de contar uma história clara, objetiva e envolvente sobre o que está desenvolvendo e por que isso importa. A maioria das pessoas pensa nisso só para levantar investimento, mas os fundadores de startups estão sempre fazendo *pitch*: para atrair sócios, parceiros, clientes, participar de conferências. Então, a habilidade de contar essa história é essencial, mesmo se você nunca for levantar dinheiro. Aliás, a maioria das pessoas pensa em financiar sua startup com *venture capital*, mas essa pode ser a pior escolha.

Por quê?

Porque o modelo que esse investidor deseja, com ganho de escala, aumenta as chances de o negócio não dar certo. Escalar aumenta o risco, e nem todo empreendedor tem estrutura para isso. Talvez sua tecnologia não suporte tantos clientes. Ou a aquisição de clientes para chegar a esse número seja muito cara. O *venture capital* não é adequado para a maioria dos negócios. A compra de participação acionária na sua em-

presa pressupõe que a única maneira de esse tipo de investidor obter retorno é se você fizer um IPO [*oferta inicial de ações*] ou um M&A [*fusão ou aquisição*]. Nem sempre esse é o desejo de quem fundou a empresa.

É preciso desvincular da mente dos empreendedores que a única maneira de financiar sua startup é o *venture capital*. Existem muitos outros tipos de investidor. Escolha uma estrutura de financiamento que alinhe seus interesses com os do investidor. Nem todo mundo vai escalar até chegar ao IPO de US\$ 1 bilhão. Para o investidor, se um entre dez negócios desse tipo der certo, já valeu a pena – o que não é tão bom para os nove fundadores que fracassaram.

Onde há oportunidades para startups causarem um impacto positivo?

Existem muitas oportunidades de mudar a vida das pessoas para melhor com startups focadas em mudanças climáticas, empoderamento econômico de mulheres, combate à pobreza e à fome.

Sou apaixonado pela ideia de que podemos fazer o bem aproveitando os mercados e a metodologia das startups. São negócios que não tra-

tam os sintomas, e sim a causa desses problemas. No Miller Center, trabalhei com uma startup que desenvolve tecnologia agrícola para ajudar pequenos agricultores a melhorar a colheita. E que pode ser vendida a um preço que faça sentido para eles e seja lucrativo para os empreendedores. Esse é só um de muitos exemplos de como as startups podem criar mudanças sustentáveis.

Olhando para o futuro, como será a próxima era das startups – e qual é o papel da IA nisso?

Vejo alguns caminhos. O primeiro é a democratização do empreendedorismo. Durante a maior parte da minha carreira, estar no Vale do Silício era essencial, porque aqui tinha capital, ecossistema e talentos. Hoje há hubs de empreendedorismo em todo o mundo, então veremos surgir soluções sob medida para cada lugar. Há 30 anos, as empresas compram ERP da SAP e banco de dados do Google e têm que descobrir como fazê-los funcionar no seu país, onde se opera o negócio de forma diferente dos Estados Unidos. Com startups pelo mundo todo, surgirão mais softwares adequados à operação local. É o Brasil criando software para os negócios brasileiros – uma grande mudança.

Sobre IA, não acho que em cinco anos vamos falar dela como uma categoria: será apenas um software inteligente. Os softwares ficaram cada vez melhores em 50 anos, e o atual movimento de IA é significativo. Mas é um salto ao longo de uma curva muito maior. Hoje pensamos em software e IA como duas coisas ligeiramente diferentes, mas no futuro serão uma só. A IA vai virar uma característica de fundo, como os semicondutores. Eles estão dentro de tudo o que tocamos, mas ninguém fala mais deles. A IA simplesmente estará dentro de tudo.

NO MUNDO DOS NEGÓCIOS, CADA BALANÇO CONTA UMA HISTÓRIA.

Descubra o poder do **VALOR EMPRESAS 360**: todos os insights em um só lugar.

Nessa temporada de balanços, não desvendamos apenas as demonstrações financeiras, mas também exploramos a essência das instituições com uma visão ampla das empresas brasileiras, consolidando conteúdos do **Valor Econômico**, **Pipeline**, **Valor Investe** e **Valor PRO**.

Vá além dos números. Acesse análises estratégicas, cotações, notícias e tenha em mãos a chave para o entendimento profundo do universo empresarial.

DESVENDE O MUNDO DOS NEGÓCIOS E CONFIRA:



BALANÇO DETALHADO E FATOS RELEVANTES: veja os balanços mais recentes e informações cruciais para sua análise de mercado.



VALOR DAS AÇÕES E RECOMENDAÇÕES: histórico de valores, consenso de analistas para preço alvo e recomendações de compra ou venda.



Enriqueça sua experiência e destaque-se.
VALOR EMPRESAS 360
Para quem investe sabendo
valor.globo.com/empresas360

Valor ECONÔMICO | **Valor** EMPRESAS360

Concentre todas as informações da sua empresa no VALOR EMPRESAS 360 e enriqueça ainda mais a experiência do usuário com vídeos, press releases, conteúdos de marca, entre outros formatos. Consulte nosso time e saiba mais: franci.pacheco@valor.com.br

ESTRATÉGIA

visão

D



ATA

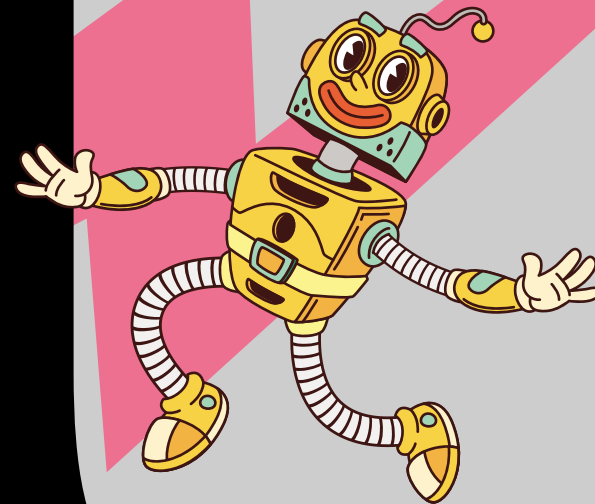
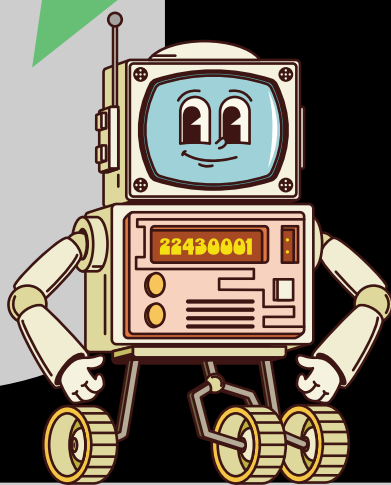
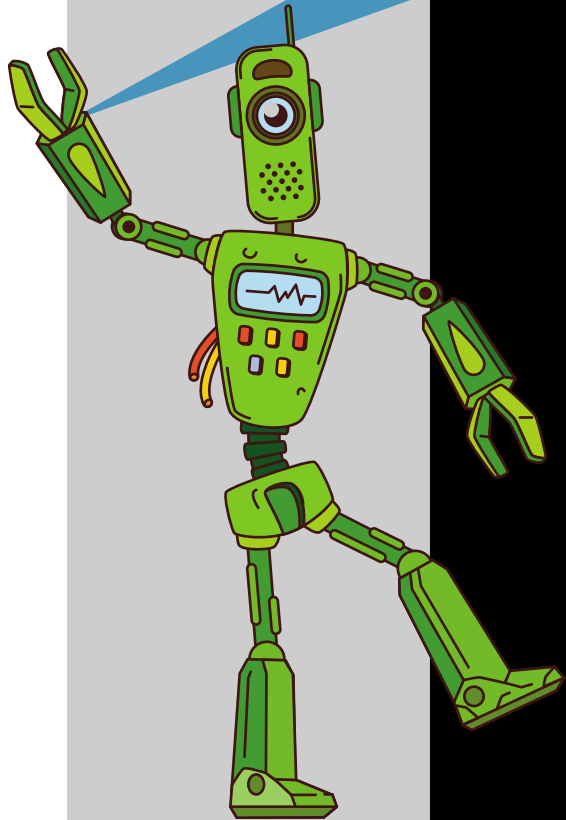
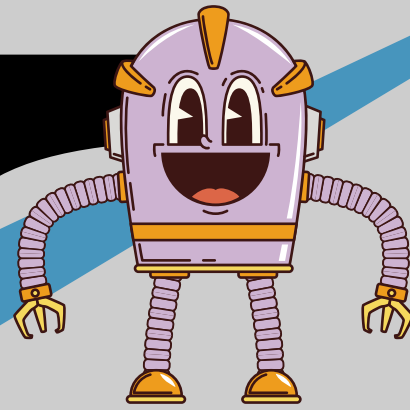
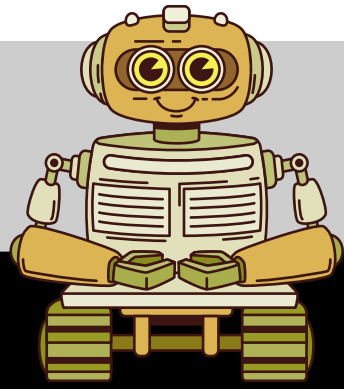
BAS

E

Propósito

EXECUÇÃO

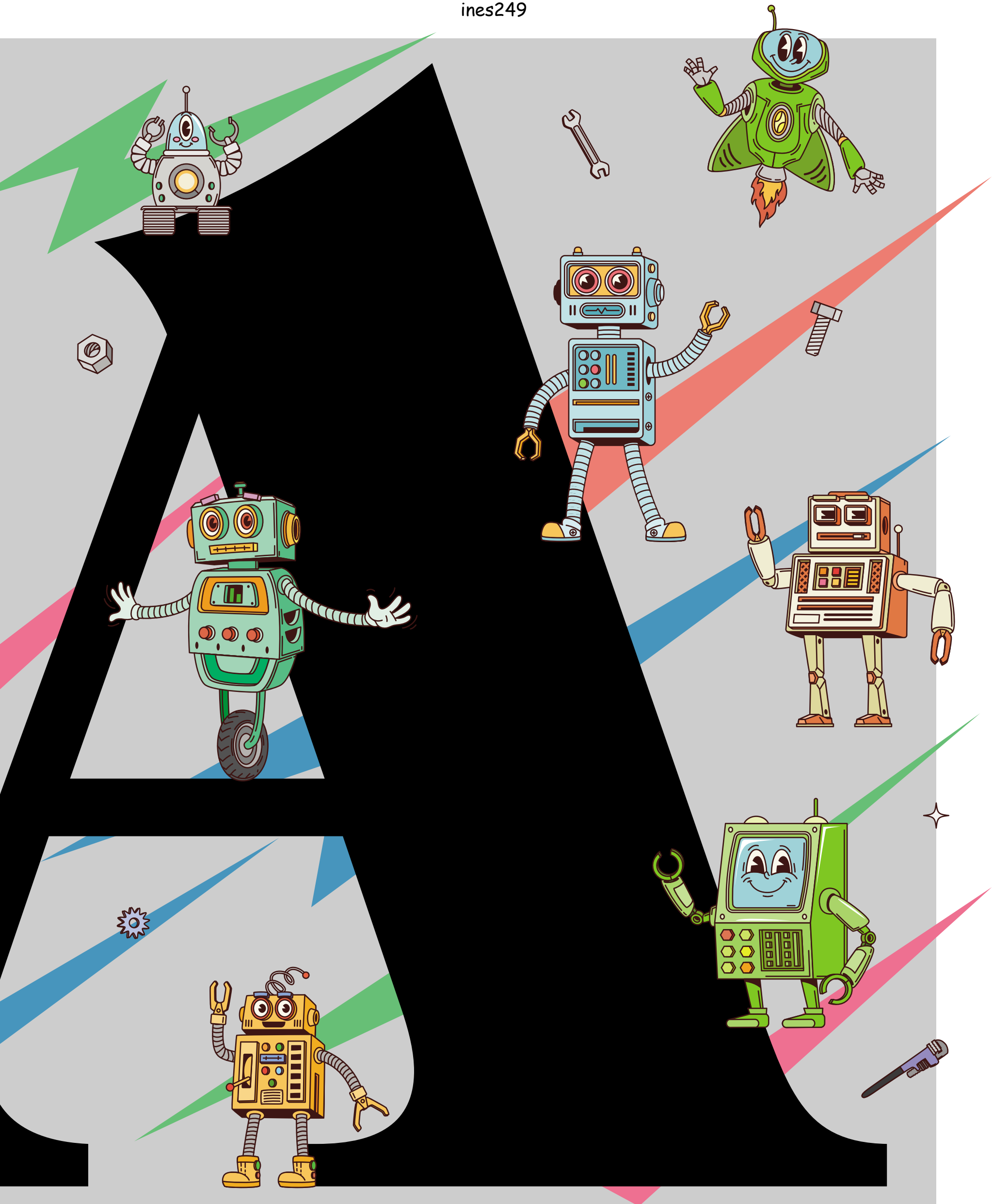
DATA BASE

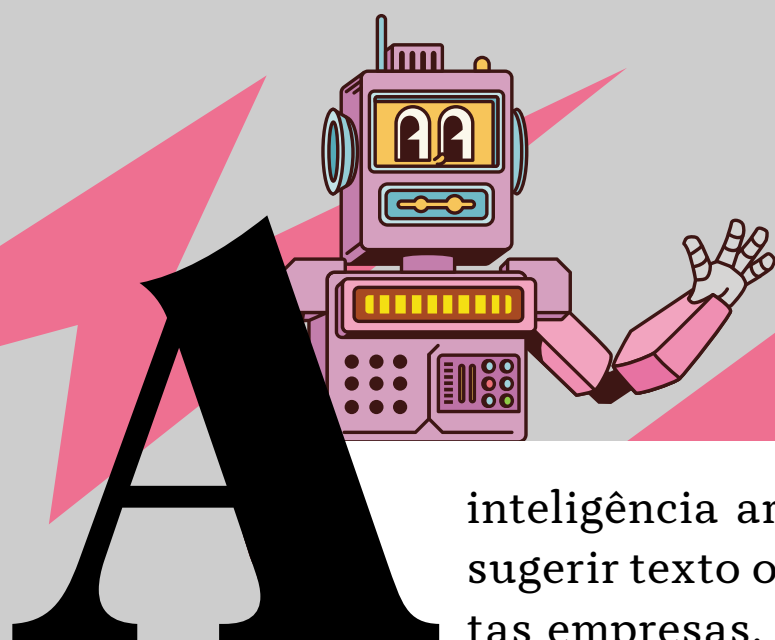


A “SÓCIA” QUE MUDA O JEITO DE CRIAR EMPRESAS

A inteligência artificial pode ser parceira do fundador – do início à maturidade do negócio

TEXTO MÔNICA KATO
FOTOS JULIANA FRUG





inteligência artificial já não serve apenas para sugerir texto ou responder a perguntas. Em muitas empresas, esses sistemas testam as premissas de um modelo de negócio, estimam o tamanho de um mercado e fazem projeções financeiras. Trata-se de uma nova fase da tecnologia na gestão do empreendimento.

Para Carlos Magno, coordenador de ecossistemas de inovação do FIEMG Lab, hub da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, a IA deixou de ser só um software para se tornar uma camada de inteligência que “substitui” o braço humano especializado. “Hoje, um fundador consegue usar a tecnologia como um sócio estratégico para validar modelos, estruturar o financeiro e até criar um código inicial de um produto sem ter um CTO [*diretor de tecnologia*] ao lado. Ela apoia os pilares de estratégia e de atendimento, permitindo que ele foque no que é essencial: a visão do negócio.”

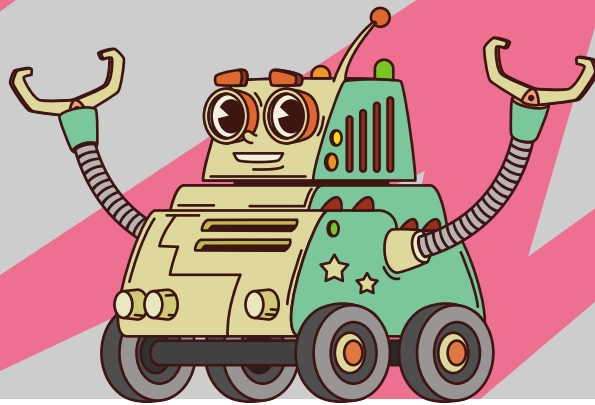
Foi o que fez o norte-americano Aaron Sneed, 41 anos, quando fundou sua empresa, em 2023, em West Melbourne, na Flórida (EUA). Ele é dono da Does (Defense Operations & Engineering Solutions), voltada a sistemas de defesa e manufatura. Como *solo founder* (fundador independente), conta que utilizou agentes de IA desde o

primeiro dia para agilizar processos como planejamento e coordenação de grande volume de documentos.

Esse recurso, segundo ele, ajudou a reduzir a sobrecarga administrativa e a manter a consistência do trabalho, mesmo desempenhando múltiplas funções. “Eu teria construído a empresa sem esses agentes? Sim, mas teria levado mais tempo e custado mais. A IA fundamentou a base, o que me capacitou para tomar decisões, avaliar riscos e fazer verificações à medida que a complexidade aumentava. Porque o ponto crucial é que o humano ainda detém o julgamento, a responsabilidade e a aprovação”, afirmou a PEGN.

MOTOR DE COMPETITIVIDADE

Sem dúvida, a tecnologia tem papel decisivo para que esses fundadores tirem projetos do campo das ideias. “A inteligência artificial está democratizando a capacidade de empreender”, diz



Guilherme Pereira, diretor de inovação da plataforma de educação corporativa Alura + Fiap. Ele aponta que, antes, montar um negócio do zero exigia contratar um time mínimo viável: um designer, um analista de dados, alguém para cuidar de contratos e outro profissional responsável pelo marketing. “Hoje, ferramentas de IA cobrem boa parte dessas funções de forma acessível, muitas vezes gratuitamente. O que demandava uma equipe de quatro a seis pessoas para a fase inicial agora pode ser tocado por uma pessoa bem instrumentada”, avalia.

Esse uso mais operacional da IA, no entanto, tende a mudar conforme a empresa amadurece. Se no início é utilizada principalmente para garantir sobrevivência e agilizar processos, à medida que a operação cresce seu papel passa a ser outro. “Entender essa mudança é o que determina se será possível escalar ou se vai estagnar”, afirma Leo Candido, gerente de transformação com IA na Artefact, consultoria global especializada em dados e inteligência artificial.

Com o avanço da empresa, as demandas se multiplicam, os processos ain-

da são informais e o fundador se torna gargalo de quase tudo. Nesse momento, a tecnologia entra para organizar e padronizar rotinas, liberando o time para pensar estrategicamente e tomar melhores decisões. “Cada vez mais, vemos empresas sendo desenhadas com IA como *core* [base da operação], com processos, decisões e fluxos de trabalho organizados ao redor de um núcleo agêntico [com agentes] que executa tarefas, analisa dados e apoia o time humano”, diz Gustavo Araujo, cofundador e *chief AI officer* da Distrito, plataforma que conecta empresas e startups e produz inteligência de mercado sobre inovação e tecnologia.

Em estágios mais maduros, segundo Candido, a inteligência artificial deixa de ter apenas um papel operacional e passa a atuar também como motor de competitividade. “Negócios maduros usam IA para antecipar comportamento de cliente, otimizar precificação em tempo real, mapear concorrentes, personalizar experiência em escala, entre outras possibilidades. É uma fase de menos *feeling* [intuição ou percepção construída pela experiência] e mais decisões baseadas em dados”, pontua.

DATA BASE • INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL



NO COMEÇO, A TECNOLOGIA

Na criação de uma empresa por uma única pessoa, a inteligência artificial tem assumido um papel central desde o início. O avanço dos chamados *solo founders* não é por acaso: a tecnologia permite reduzir custos iniciais e acelerar a validação de ideias. “O empreendedor tende a se tornar mais estratégico e menos operacional porque parte da execução pode ser apoiada pela inteligência artificial”, considera Raphael Farinazzo, COO da PM3, escola de negócios digitais.

As aplicações são diversas e começam ainda na fase de planejamento,

quando a tecnologia pode atuar quase como uma “sócia” do negócio. Entre os usos mais comuns estão análises estratégicas, como SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), avaliação de mercado, definição de posicionamento competitivo e projeções financeiras. “Em vez de semanas de pesquisa, o empreendedor leva algumas horas”, diz Araujo, da Distrito.

Candido, da Artefact, indica ferramentas como ChatGPT, Claude ou Gemini para mapear concorrentes, estimar tamanho de mercado e montar um modelo financeiro simplificado

com projeções de receita e ponto de equilíbrio. E exemplifica: “O MyMap. AI gera SWOT em minutos. O Sebrae Canvas tem IA integrada que preenche os nove blocos do Business Model Canvas e, o melhor, é grátis”.

Criação de *branding*, proposta de valor e definição do público-alvo também podem contar com o auxílio da IA. “Com ferramentas como Adobe Firefly ou Midjourney para geração de imagens, ChatGPT para *naming* [dar nome] e *copywriting* [textos persuasivos para usar no marketing], e Canvas com IA integrada para design, um empreendedor consegue construir uma identidade visual consistente e profissional em poucos dias”, afirma Pereira, da Alura.

A IA permite também validação rápida de produtos e serviços antes de fazer um investimento mais alto, observa Farinazzo, da PM3. “É possível criar versões iniciais de um produto digital, páginas de apresentação e campanhas de teste em pouco tempo. Com isso, dá para medir interesse real antes de investir pesado em desenvolvimento ou estoques”, explica.

Ainda sobre agilizar a validação, Pereira, da Alura, explica que a tecnologia ajuda a gerar um questionário de pesquisa qualitativa em minutos, simular personas, criar *landing page* de pré-lançamento com *copywriting* otimizado e analisar os resultados de cliques e cadastros para inferir demanda real. Ele indica ferramentas como Maze, Typeform e até o ChatGPT: “Use como cliente simulado, em que você descreve seu produto e pede críticas e objeções realistas”.

Na fase de estruturação do negócio, elas também auxiliam na montagem de uma base de informações sobre a empresa que facilita futuras contratações, suporte ao *pitch* (apresenta-

ção curta e persuasiva) e à captação de investimentos.

As vantagens de recorrer à inteligência artificial para criar um negócio são reais. “Pesquisas indicam que startups fundadas após a disponibilidade de modelos como ChatGPT-3 alcançaram capital semente, em média, 50 dias antes do que startups anteriores, e com equipes significativamente menores, com entre três e quatro colaboradores, ante oito funcionários”, afirma Kadícia Faccin, professora e pesquisadora de gestão da inovação & governança na Fundação Dom Cabral (FDC).

O DESAFIO DE APRENDER

Se a inteligência artificial ajuda a criar e otimizar negócios de tantas maneiras, o que explica muitos empreendedores ainda não fazerem uso de todo o seu potencial? Faccin afirma que a maturidade para lidar com essa solução ainda é baixa. Segundo ela, em uma pesquisa exploratória da FDC conduzida com fundadores de empresas familiares, 59,4% apontaram a carência de expertise como principal risco percebido. Outros 28,1% citaram lacunas de conhecimento e capacitação como barreiras para ampliar a adoção da IA.

Para Cezar Taurion, estrategista e *advisor* de IA e CEO da consultoria Ananque, o receio ainda é um fator importante. Muitos temem criar dependência da tecnologia ou não compreender seu funcionamento. Também persiste a percepção equivocada de que a IA é cara ou complexa – já que muitas ferramentas hoje são acessíveis. O principal obstáculo, porém, costuma ser a falta de letramento em IA. “Sem compreender o que faz, suas limitações e como aplicá-la, ela vira algo abstrato. O desafio não é apenas adotá-la, mas desenvolver repertório para usá-la com critério, estratégia e responsabilidade.”

HUMANOS VIRTUAIS

A fronteira entre tecnologia e realidade é o motor da Umoja Infinity. A empresa desenvolve soluções baseadas em inteligência artificial humanizada, automação de processos e projetos voltados à representatividade. Entre os serviços estão sistemas de atendimento virtual personalizado – capazes de manter conversas naturais com clientes e encaminhar demandas a humanos quando necessário – e ferramentas de SDR, que automatizam etapas de pré-vendas,

como qualificação de *leads* e gestão de agendas comerciais.

Fundada há um ano e meio em Magé (RJ) por Alder Lima, 43 anos, administrador, e Helan Matos, 36, bacharel em ciências matemáticas e da Terra, a startup hoje tem sede em São Paulo (SP), impulsionada pelos novos contratos que vêm surgindo. Para Lima, a IA foi decisiva desde o primeiro momento. “Começamos sozinhos. Eu vinha de uma empresa que quebrei, sem dinheiro nem investidores”, afirma.

No início, a dupla recorreu à tecnologia para estruturar o plano de negócios, sugerir o nome da empresa e definir cores para a identidade visual da marca. Depois, a IA passou a apoiar também a preparação de apresentações para investidores, agendamentos, gravações e atas de reuniões, além da automação e assinatura de contratos.

Com o avanço dos projetos, a operação deixou de depender apenas dos fundadores. “Chegou um momento em que nossos braços não eram suficientes. Até então éramos só nós e a IA, que fomos treinando e aprimorando, sempre atentos às questões éticas”, diz ele. Hoje, a empresa conta com oito colaboradores e planeja contratar mais dez até o meio do ano. “A IA é uma ferramenta de apoio às atividades, não para substituir o humano”, ressalta Matos.

O reforço no time acompanha o crescimento da carteira de clientes – a expectativa é alcançar faturamento de R\$ 1,5 milhão neste ano. A Umoja tem se destacado pelos personagens de IA humanizados que desenvolve para diferentes projetos. Um exemplo é o Dr. Clima, criado para a plataforma Climáticos, da Universidade Zumbi dos Palmares, que aborda temas ambientais. Outro é Zani, da própria Umoja Infinity, que compartilha reflexões sobre feminismo e antirracismo em um perfil no Instagram, como se fosse uma pessoa real.

**ORIGEM**

ALDER LIMA RECORREU À IA DESDE A CRIAÇÃO DA UMOJA INFINITY, QUE FAZ AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS E PROJETOS VOLTADOS À REPRESENTATIVIDADE



APOIO

DUDA FRANKLIN (À ESQ.) E LYNDA GOMES, DA ORBY.CO, USARAM A IA PARA CRIAR UM EQUIPAMENTO DE ELETROESTIMULAÇÃO NÃO INVASIVA APLICADO AO MOVIMENTO

usada como apoio em diferentes etapas de desenvolvimento do equipamento.

Na prática, ele pode ajudar pacientes com dor e com condições neurológicas que limitam movimentos, como as decorrentes de acidentes, acidente vascular cerebral (AVC) e Parkinson, além de pessoas interessadas em melhorar a performance na execução dos exercícios. “O objetivo é atender quem busca mais qualidade de vida”, afirma Gomes.

A tecnologia reabilitadora, complementa Franklin, pode acelerar a recuperação e oferecer aos profissionais de saúde, como médicos do esporte, fisiatras e fisioterapeutas, uma nova alternativa terapêutica. Segundo ela, já é possível observar resultados desde a primeira sessão.

O equipamento, que está na fase final de aprovação regulatória da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro), deve começar a operar em meados deste ano. A meta das sócias é produzir 500 sistemas, o que pode resultar em contratos estimados em R\$ 44 milhões.

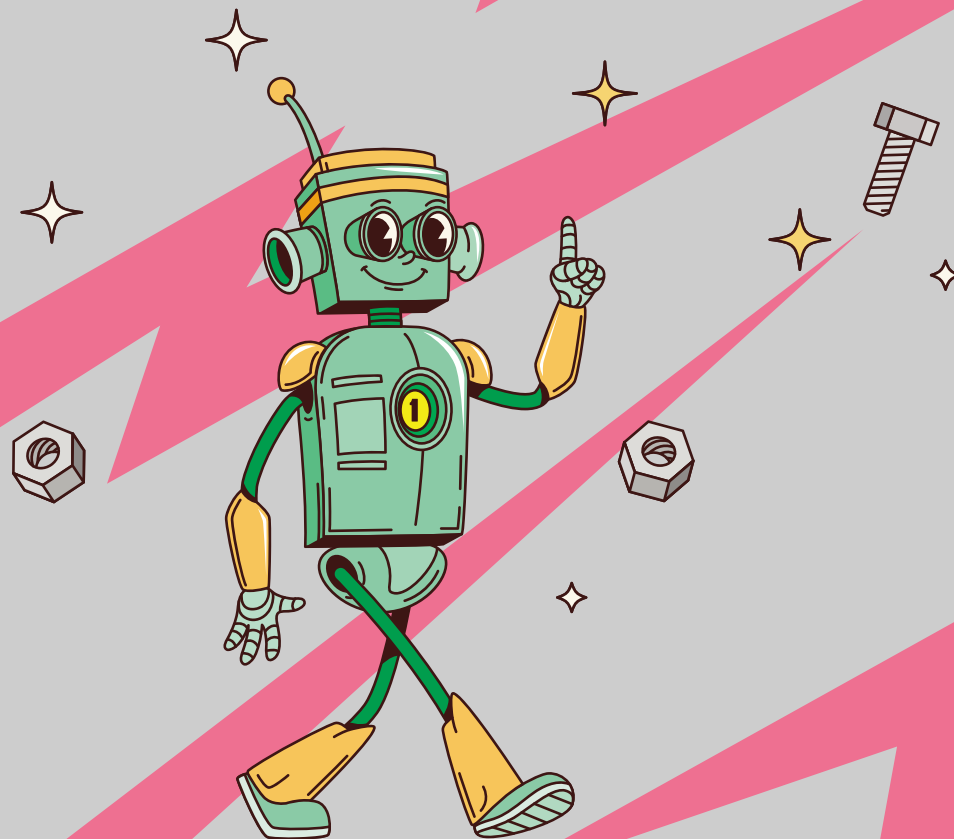
Desde o início do projeto, a inteligência artificial foi uma aliada importante no processo de desenvolvimento. “Falando em engenharia real, quando se usa IA como copiloto, o aumento da produtividade do desenvolvedor é incrível. Dá para ir testando se faz sentido ou não, reduzindo muito o tempo de experimentação”, diz a neurocientista.

Gomes, que é responsável pelas áreas de administração e marketing, destaca que, embora a tecnologia ajude a organizar informações e apoiar decisões orientadas por dados, ela sempre foi usada como ferramenta de suporte para filtrar caminhos e embasar escolhas. Para as sócias, o mais importante é personalizar seu uso e nunca renunciar à criatividade.

COPILOTA NECESSÁRIA

“A magia está no algoritmo, em entender o sinal fisiológico, processar a informação, gerar onda modulável que o neurônio entenda, ou seja, falar a linguagem dele.” A frase, dita com entusiasmo, é da biomédica e neurocientista Duda Franklin, 27 anos, que, com a artista visual Lynda Gomes, 24, fundou a Orby.co em 2022. A startup desenvolveu um dispositivo de eletroestimulação não invasiva aplicado ao movimento, capaz de orientar exercícios funcionais e monitorá-los em tempo real. A inteligência artificial foi

DATA BASE • INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL



UMA FERRAMENTA, MUITOS PAPÉIS

No começo, a tecnologia ajuda a tirar as ideias do papel, mas seu impacto se amplia à medida que o negócio ganha tração. Do desenvolvimento à maturidade, empresas vêm incorporando essas ferramentas à rotina e ampliando seu uso em diferentes frentes. Um indicativo desse movimento aparece no estudo Retorno do Investimento (ROI) em IA, realizado pelo National Research Group sob encomenda do Google Cloud e divulgado no segundo semestre do ano passado: 62% dos executivos no Brasil já utilizam agentes de inteligência artificial nas empresas que lideram.

Fernanda Jolo, gerente de engenharia de clientes de IA para a América Latina do Google Cloud, afirma que o avanço marca uma mudança de paradigma. Segundo ela, “é uma nova era nos negócios com a IA generativa, em que as organizações estão transitando de sistemas que apenas preveem ou criam para os que podem planejar, raciocinar e agir, sem necessidade de uma intervenção humana”.

Na prática, a incorporação dessas ferramentas ao dia a dia corporativo acelera processos e amplia a capacidade operacional das equipes. Ao assumir tarefas

repetitivas, a tecnologia libera tempo para atividades mais estratégicas. “Os colaboradores devem compreender que a inteligência artificial funciona como aliada, para fazer a ‘parte chata’, e não para tomar seus lugares”, afirma Marco Carvalho, CEO da HeadOffice.ai.

Com o avanço da operação, o apoio também se estende a áreas sensíveis, como a comercial. Propostas passam a ser elaboradas com mais rapidez e consistência: “O empreendedor deve criar um *template* [modelo] com sua linguagem e pedir à IA que o adapte para cada cliente”, sugere Pereira, da Alura.

O atendimento automatizado é mais uma frente em que a tecnologia pode atuar ao longo de toda a jornada do negócio. Sempre que possível, vale investir em sistemas programados para agir de forma autônoma e tomar decisões com base em regras definidas pelo empreendedor. “Nesse caso, como os agentes inteligentes representam a empresa, precisam ter a voz dela, saber o que podem ou não falar e de que forma essa comunicação deve ser feita”, explica Carvalho.

COM CRITÉRIO

O CEO da HeadOffice.ai destaca ainda a diferença entre modelos mais básicos e esses sistemas mais avançados: “Para a primeira, você pergunta e ela responde. Não tem objetivo nem autonomia para devolver questões, ou seja, é passiva. Já a segunda – que recebe *briefings*, regras e todas as informações que interessam [ao negócio] – é treinada para responder perguntas como se fosse um profissional do time”.

À medida que a empresa cresce e passa a estruturar equipes, o suporte também se estende à área de recursos humanos. A tecnologia pode auxiliar na criação de descrições de vagas mais atrativas, na triagem de currículos, na preparação de entrevistas e nos processos de *onboarding* (integração de novos colaboradores). “Mas a decisão da contratação precisa ser humana. IA não faz leitura de valores, de cultura e do potencial de uma pessoa”, pondera Candido.



Para escolher as ferramentas de IA mais adequadas para a sua empresa, é essencial avaliar o *must have* [preciso ter] e o *nice to have* [é bom ter]. Diferenciar o que realmente importa para o negócio e o que é só ‘bonitinho’”

MARCO CARVALHO,
CEO da HeadOffice.ai

No campo da gestão, ferramentas voltadas ao planejamento estratégico ajudam na realização de pesquisas, *benchmarking* e organização de *roadmaps* (roteiros), facilitando a visualização de metas e o ajuste das etapas de execução. Já nas áreas financeira e de marketing, contribuem para projeções, simulações de cenários, definição de preços, criação de conteúdo e testes de posicionamento.

A precificação dinâmica, que ajusta valores em tempo real conforme demanda e sazonalidade, é outro exemplo de aplicação possível, segundo o gerente da Artefact. A lógica vale para otimização de rotas, previsão de estoque e até avaliações mais subjetivas: “Dá para fazer análise de sentimento para monitorar o que os clientes falam sobre o negócio nas redes sociais, por exemplo”.

Com tantas possibilidades, o principal desafio passa a ser o uso responsável e estratégico dessas ferramentas. Mais do que substituir decisões, elas funcionam como apoio e orientação. A leitura, no entanto, continua sendo humana – cabe ao empreendedor interpretar os dados, ponderar cenários e incorporar o fator humano na definição dos próximos passos.

ECONOMIA DE RECURSOS

Quando decidiu reposicionar a Ryzí, empresa gaúcha criada em 2019 para produzir bolsas, Luiza Mallmann, 29 anos, apostou em um novo rumo: transformar o negócio em um projeto de design capaz de acompanhar o *lifestyle* da cliente em diferentes momentos. Quando completou cinco anos, o portfólio passou a incluir também acessórios, calçados e itens para casa e pets, ampliando a atuação e a complexidade da operação.

Essa transição teve um elemento central: o uso intensivo de inteligência artificial. Após um começo com recursos limitados, a nova fase passou a incorporar ferramentas digitais em diferentes etapas do processo criativo e produtivo. Com proposta autoral, trabalho em couro e design geométrico, o modelo prioriza o reaproveitamento de matéria-prima, um sistema que exige alto nível de precisão. “Sem ferramentas de IA, teria sido muito difícil desenvolver novidades. Elas nos ajudam desde atividades burocráticas, importantes para a equipe, até viabilizar a produção 100% *upcycling*”, diz.

O próprio desenho das peças permite ampliar esse uso dos materiais. Com cortes geométricos, o couro pode ser usado em fragmentos menores, reduzindo desperdícios, segundo a empreendedora. “Utilizamos 250 metros por mês que seriam descartados pela indústria. E produzimos itens com design único – um nunca é igual a outro.”

A tecnologia também impacta custos e prazos. Testes de novos produtos, por exemplo, podem ser feitos em ambiente 3D, sem a necessidade de múltiplos protótipos físicos: “Quando preciso testar um design, consigo levá-lo direto para o digital, eliminando etapas de prototipagem, o que reduz despesas. Corto cerca de um mês no tempo e um terço do custo”.

No dia a dia, a IA se espalha por diversas frentes – da organização da agenda à gestão de estoque de couro, etapa crucial para o *upcycling*. Também são utilizadas ferramentas de inteligência comercial para análise de mercado, soluções de SEO para o e-commerce e sistemas de monitora-

mento de performance. “Com as peças prontas, às vezes fazemos campanhas inteiras com inteligência artificial, que gera imagens e modelos”, conta.

A empreendedora não divulga faturamento, mas trabalha com faturamento médio de R\$ 2,1 mil. As vendas são feitas diretamente ao consumidor, pelo site e pela Farfetch, além do modelo B2B para multimasas no Brasil, com cerca de 60 pontos de venda, e em Nova York (EUA).

TRANSFORMAÇÃO

NA RYZÍ, QUE CRIA PRODUTOS A PARTIR DE COURO REAPROVEITADO, LUIZA MALLMANN USOU IA PARA REPOSICIONAR O NEGÓCIO



ESTRATÉGIA PARA ESCALAR

A trajetória da Fórmula Animal ganhou velocidade com a incorporação de tecnologia ao longo do tempo, algo que não fazia parte do início da operação. Fundada em 2010, em Jaraguá do Sul (SC), por Marcelo Piazero, 43 anos, e Renata D'Aquino, 39, a empresa nasceu com uma proposta simples: ser “apenas uma farmácia [de manipulação] para pets”, combinando a experiência empreendedora dele com a formação em farmácia e a paixão por animais dela. Naquele momento, recursos baseados em IA ainda não estavam disponíveis.

Três anos depois, o negócio adotou o modelo de franquias e passou a ampliar sua presença de forma gradual. O salto veio com um plano mais ambicioso: “Em 2019, estruturamos um projeto para chegarmos a cem franquias em 2025, e veio a pandemia”, conta Piazero. Àquela altura, ferramentas digitais já apoiavam parte das operações, o que acelerou o processo – a meta foi atingida em três anos, e não em cinco. Segundo ele, esses recursos foram decisivos para estruturar contratações e capacitar equipes, preparando o terreno para a nova fase. Hoje, a rede soma 115 unidades franqueadas e projeta faturamento de R\$ 150 milhões em 2026.

Com a estrutura mais robusta, a inteligência artificial passou a ocupar um papel estratégico. A empresa utiliza agentes personalizados para diferentes funções. A Bolota apoia o atendimento aos franqueados, agilizando o acesso a documentos, formulações, protocolos operacionais e materiais técnicos. A MiAU atua junto à equipe comercial, organizando agendas, reunindo informações sobre visitas e gerando *insights* sobre o perfil dos médicos veterinários. Já a Elefonte oferece suporte técnico, com orientações sobre formulações, sugestões de prescrição e referências científicas para esses profissionais.

Para o empreendedor, essas soluções são fundamentais para escalar o negócio. Ao organizar grandes volumes de informação, acelerar processos e ampliar

o acesso ao conhecimento, a tecnologia fortalece a operação em diferentes frentes – das equipes internas aos franqueados e veterinários parceiros. “Não por acaso, a IA foi um dos focos da NRF [maior evento de varejo do mundo] deste ano. O empresário precisa dela para agir rapidamente, senão fica para trás. Claro que quem não usa também pode crescer, mas fará isso de forma mais lenta, restrita e custosa”, avalia.

ACELERAÇÃO

COM APOIO DA IA, MARCELO PIAZERO ANTECIPOU A META DE 100 FRANQUIAS DA FÓRMULA ANIMAL PARA 2025 – HOJE SÃO 115 UNIDADES



MÃO DE OBRA DIGITAL

Softwares que utilizam IA automatizam tarefas repetitivas, analisam dados e aumentam a produtividade em diferentes áreas da empresa. Conheça algumas ferramentas:

Canva AI

Produz peças visuais, apresentações e posts; sugere layouts, propõe imagens e ajusta textos

ChatGPT e Claude

Atuam como apoio estratégico e operacional; realizam análises, revisam materiais e elaboram conteúdos

Claude Code

Auxilia na criação e revisão de código, apoiando o desenvolvimento de sistemas e automações

Descript e HubSpot AI

Desenvolvem conteúdo para marketing, como e-mails, posts e anúncios

Fireflies.ai e Otter.ai

Registram e transcrevem reuniões, organizando atas e ações

Gamma.app

Estrutura apresentações e documentos a partir de um *briefing*, com design automático

Google Analytics + IA

Monitora comportamento do usuário e conversões

HeadOffice.ai

Permite criar e gerenciar agentes de IA personalizados, automatizando processos e comunicação

Looker Studio (Google) + BigQuery

Plataforma de visualização de dados que, integrada ao BigQuery, viabiliza *dashboards* em tempo real

Lovable

Cria aplicativos web a partir de descrições, acelerando protótipos

Make, N8N, Zaia e Zapier

Conectam sistemas e automatizam fluxos, integrando ferramentas e tarefas

ManyChat e Tidio

Plataformas de *chatbot* para atendimento automatizado, qualificação de *leads* e suporte

Midjourney e Sora

Transformam descrições em imagens, usadas em campanhas e identidade visual

Notion AI

Apoia a organização e o planejamento, resumindo reuniões e estruturando processos

Perplexity.ai

Motor de busca com respostas fundamentadas em fontes verificadas

Power BI com Copilot e Tableau

Ferramentas de BI que permitem explorar dados em linguagem natural

FONTES: GUILHERME PEREIRA, DA ALURA + FIAP PARA EMPRESAS; GUSTAVO ARAUJO, DA DISTRITO; LEO CANDIDO, DA ARTEFACT; E RAPHAEL FARINAZZO, DA PM3

PERGUNTAS CERTAS, RESPOSTAS CERTEIRAS

Para aproveitar melhor a inteligência artificial, é preciso saber formular os chamados *prompts* – os comandos ou instruções dados à ferramenta para obter respostas mais úteis e precisas. “Deve ter três elementos: contexto, tarefa e formato”, orienta Magno, do FIEMG Lab. “Quanto mais completo o *briefing*, mais qualificada tende a ser a resposta”, resume Faccin, da FDC. A seguir, veja exemplos de como fazer isso.

VALIDAÇÃO DE IDEIA

“Você é um mentor experiente de startups. Minha ideia de negócio é (descreva). Faça o papel de um crítico exigente e liste as cinco principais razões pelas quais essa ideia pode falhar. Em seguida, sugira como mitigar cada um desses riscos.”

AÇÃO DE NOME E *BRANDING*

“Preciso criar um nome para o meu negócio de (descreva o segmento). Os valores da marca são (liste). O público é (descreva). Crie dez sugestões de nome. Para cada um, explique o significado e por que se alinha ao posicionamento. Priorize nomes curtos, memoráveis e que possam funcionar como domínio de site.”

ANÁLISE DE MERCADO

“Faça uma análise de mercado para (descreva o tipo de negócio) no Brasil, em (coloque o ano). Inclua: tamanho estimado do mercado, principais *players*, tendências de crescimento, barreiras de entrada e uma oportunidade de nicho que ainda não está sendo bem atendida. Cite fontes, quando possível.”

CRIAÇÃO DE PROPOSTA COMERCIAL

“Sou (sua profissão/negócio). Preciso criar uma apresentação comercial para (tipo de cliente/empresa). O projeto envolve (descreva o escopo). Crie uma proposta completa com contexto do desafio do cliente, solução, metodologia de trabalho, entregáveis, cronograma e investimento. Justifique também por que somos a escolha certa.”

PLANEJAMENTO DE CENÁRIOS

“Gere três cenários futuros diferentes, caso eu decida avançar com a criação de (cite o negócio), com investimento de (valor). Considere também a possível reação dos concorrentes. Elabore uma análise detalhada, dedicando pelo menos cem palavras a cada cenário. Seja o mais criativo possível, mas também realista.”

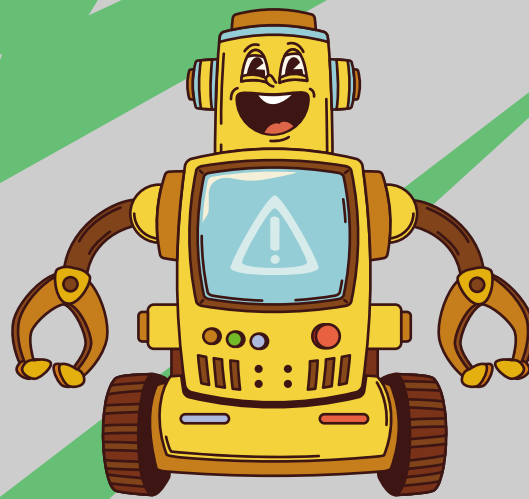
RESPOSTA AO CLIENTE

“Simule um cliente difícil reclamando de atraso na entrega e sugira uma resposta empática e resolutiva.”

ANÁLISE DE DOCUMENTO

“Resuma este relatório de tendências de mercado (anexe o documento) e extraia os três *insights* mais relevantes para o varejo.”

FONTES: CARLOS MAGNO, DO FIEMG LAB; GUILHERME PEREIRA, DA ALURA + FIAP PARA EMPRESAS; KADÍGIA FACCIN, DA FUNDAÇÃO DOM CABRAL; E LEO CANDIDO, DA ARTEFACT



SINAL AMARELO

A inteligência artificial acelera decisões, mas também pode levar a erros difíceis de detectar. Por isso, antes de confiar plenamente nas respostas, é preciso acionar um estado de atenção: usar com senso crítico, validar informações e entender limites. Especialistas respondem, a seguir, às principais dúvidas sobre o uso da IA nos negócios.

Até que ponto dá para confiar nas respostas da IA?

“Este é o ponto mais preocupante quando empreendedores a adotam sem critério. Ela é um modelo de linguagem. É extraordinariamente boa em gerar texto plausível. Mas o plausível não significa correto”, afirma Candido, da Artefact. Segundo Farinazzo, da PM3, as respostas podem soar convincentes mesmo quando estão parcialmente erradas. “Se você parte de premissas equivocadas e ela as organiza bem, o erro fica mais sofisticado”, pondera.

Por que a IA pode “alucinar”?

“A IA pode ‘alucinar’, ou seja, inventar dados, citar pesquisas que não existem e afirmar fatos incorretos com total firmeza”, diz Candido. Isso ocorre porque o modelo completa padrões de linguagem, não verifica fatos. Um plano de negócio baseado em números incorretos pode levar a decisões equivocadas. Há também o viés de confirmação: “Se você pede para a IA validar sua ideia, ela tende a concordar. Por isso, pergunte explicitamente pelos pontos fracos, pelo que pode dar errado.”

Quais os riscos da dependência excessiva?

Apostar fichas demais na tecnologia amplia riscos. De acordo com Taurion, da Ananque, delegar tarefas críticas sem supervisão reduz o pensamento crítico. “É quando surge a ‘automação acrítica’, com decisões aceitas ‘porque o sistema sugeriu’. A IA pode amplificar vieses presentes nos dados, reforçar diagnósticos equivocados ou simplificar problemas complexos. Sem validação humana, ela não corrige contexto, nuance ou implicações éticas.”

Como equilibrar IA e decisão humana?

“O fator humano é essencial quando há responsabilidade legal ou financeira, quando a decisão envolve valores e relacionamentos, quando o contexto é único e não generalizável. Também quando a reputação está em jogo, como no caso de uma comunicação diante de crise, uma negociação delicada ou uma decisão sobre pessoas”, indica Candido. “Se tivesse de sugerir uma proporção: use IA para 70% da execução e reserve tempo e energia para os 30% que realmente definem o caráter do negócio. Não porque a IA não possa fazer mais. Mas porque esses 30% são o que vai diferenciar o seu negócio da concorrência que também utiliza essa tecnologia”, conclui.

A IA pode padronizar demais os negócios?

Utilizada sem critério, sim. “A IA, que prometia ampliar possibilidades, pode acabar estreitando caminhos. E aqui há uma ironia. A tecnologia que potencializa análise e velocidade pode, ao mesmo tempo, reduzir a diversidade estratégica. Se todos olham para os mesmos *dashboards*, simulam os mesmos cenários e seguem recomendações baseadas nos mesmos dados históricos, o espaço para intuição e visão crítica diminui. Em se tratando de estratégia, muitas vezes é justamente o olhar que não segue o manual que cria vantagem”, diz Faccin, da FDC.

Quais cuidados jurídicos são indispensáveis?

Dados sensíveis não devem ser inseridos de forma descuidada em ferramentas de IA. Ana Rios, advogada especialista em direito digital, explica que a LGPD (Lei nº 13.709/2018) regula o uso de dados pessoais no Brasil. O risco surge quando há uso sem base legal ou reprodução de informações de terceiros sem autorização. As sanções podem incluir advertências, bloqueio de dados e multas de até 2% do faturamento (limitadas a R\$ 50 milhões por infração). No campo autoral, a Lei nº 9.610/1998 protege obras intelectuais. Problemas ocorrem quando a IA reproduz conteúdos sem autorização ou cria materiais muito semelhantes a obras protegidas.

“A inteligência artificial pode acelerar muito a criação de novos negócios, mas não elimina a responsabilidade jurídica de quem utiliza essas ferramentas. Na prática, alguns cuidados são fundamentais, como evitar inserir dados pessoais ou sensíveis em ferramentas de IA; verificar a origem dos conteúdos gerados antes de utilizá-los comercialmente; além de ter atenção ao uso de materiais protegidos por direitos autorais”, resume Rios.



DO VALE PARA VEGAS

Missão de empreendedores brasileiros aos EUA e convenção da International Franchise Association revelam o contraste entre empresas *AI-first* e a realidade da maioria dos negócios

TEXTO MARIANA IWAKURA, DE SÃO FRANCISCO E LAS VEGAS

A inteligência artificial não é mais uma aposta nos Estados Unidos, mas sua integração à rotina das empresas está longe de ser uniforme. Foi o que observou uma delegação de empreendedores organizada pela Associação Brasileira de Franchising (ABF), acompanhada por PEGN em fevereiro.

No Vale do Silício, na Califórnia, a IA deixou de ser uma camada adicional do negócio e passou a orientar desde o desenho do produto até a forma como as equipes trabalham. A tecnologia ganhou tanta relevância que alguns investidores passaram a priorizar startups classificadas como *AI-first* (com essa tecnologia no centro da estratégia).

Companhias desenvolvedoras de soluções de IA da Bay Area – região que inclui a cidade de São Francisco e os municípios do Vale – visitadas pelo grupo brasileiro enxergam seus clientes como *agentic enterprises* (organizações que utilizam agentes de IA autônomos como parte ativa da força de trabalho). É o caso da Salesforce, que cresceu com um sistema de gestão de relacionamento com o consumidor (CRM) e, após seguidas aquisições e fases de desenvolvimento, passou a vender integração por inteligência artificial a todas as áreas do negócio.

A Typeface, por sua vez, orchestra campanhas publicitárias para grandes companhias, produzindo e ajustando automaticamente textos e imagens para cada canal. A proposta é substituir as agências externas e facilitar o trabalho dos times que aprovam o material.

Já a AI Growth Agent levanta quais perguntas os usuários fazem online sobre um determinado tema e produz textos para *dark blogs*, páginas pouco visíveis na navegação tradicional, mas estruturadas para serem indexadas por buscadores e sistemas de IA conversacional, como ChatGPT e Gemini. Dessa forma, aumentam as chances de o cliente aparecer com destaque nas respostas dessas plataformas.

IFA

Esse cenário ajuda a colocar em perspectiva o debate que dominou a convenção da International Franchise Association (IFA), com 4 mil franqueadores, franqueados e fornecedores em Las Vegas. Foi o segundo destino da delegação brasileira.

Em negócios como franquias de academias, barbearias, escolas e prestadores de serviços domésticos, a adoção da IA ainda se mostra bastante desigual – em alguns casos, quase inexistente. É, por sinal, a realidade da maioria dos negócios, não somente no franchising. O estudo “O estado da IA em 2025: agentes, inovação e transformação”, lançado pela consultoria global McKinsey em novembro do ano passado, indicou que, embora 62% das empresas estejam ao menos testando essas ferramentas, quase dois terços ainda não começaram a escalar a IA no empreendimento. A maioria, portanto, ainda está na fase de experimentação ou piloto.

A convenção da IFA, que anualmente privilegia aplicações práticas em vez de futurismo ou tendências,

NO PALCO

KAT COLÉ, CEO
DA EMPRESA DE
SUPLEMENTOS AG1
E EX-PRESIDENTE
DA FOCUS BRANDS,
DONA DAS
FRANQUIAS AUNTIE
ANNE'S E CINNABON



contou com quatro workshops sobre a tecnologia, além de painéis paralelos e mesas-redondas.

“A inteligência artificial está em todo lugar. Faça uma escolha: você vai liderar ou vai seguir? Vai estar adiantado ou atrasado?”, questionou Kat Cole, atual CEO da empresa de suplementos AG1 e ex-presidente da Focus Brands, dona das franquias Auntie Anne’s e Cinnabon, no palco principal. “Você vai usar inteligência artificial para otimizar alguma atividade, ser mais lucrativo e redirecionar esses recursos para ajudar os franqueados? Ou vai resetar completamente o atendimento ao cliente?”, continuou a executiva.

Scott Klososky, consultor da Future Point of View, responsável pelos workshops, posiciona a IA como tecnologia de base, capaz de transformar radicalmente a composição da força de trabalho, os processos decisórios e os desenhos das organizações. Segundo ele, esta é uma fase de “dispersão da manada”: enquanto um grupo de empresas faz investimentos e colhe resultados, outro começa a ficar atrasado.

O especialista alertou: o momento é de operacionalizar a IA. É possível, por exemplo, automatizar atividades como respostas a questões rotineiras dos clientes e franqueados, resumos de conteúdo, detecção de sentimentos em mensagens e funções administrativas. Ficam com os humanos decisões complexas, interpretação de contratos, conversas sensíveis e suporte *high touch* (com alta personalização e interações humanas frequentes) a franqueados. “As oportunidades estão na frente de vocês”, resume.

OBSESSÃO PELO DESEMPENHO DO FRANQUEADO

Enquanto a preocupação “macro” de empresas e profissionais do franchising é a inteligência artificial, a “micro” é o resultado hiperlocal das operações franqueadas. David Barr, investidor e multifranqueado de marcas como KFC e Taco Bell, ressaltou na Convenção da IFA: apenas 25% das redes chegam a 50 unidades, e 16% atingem cem. E, se uma rede fracassa, há grandes chances de o problema ter começado nas primeiras unidades.

“Se você tem uma variação imensa – os melhores são ótimos, mas a maioria dos ruins está perdendo dinheiro –, a sua média é bem ruim.” É crucial, complementa Barr, acompanhar mensalmente a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) dos franqueados e corrigir a rota, se necessário. “Não coloque mais combustível em um foguete que está quebrado. Conserte o foguete.”



INOVAR PARA NÃO MORRER: AS 3 PERGUNTAS QUE SALVAM UM NEGÓCIO

Quando Kat Cole assumiu a presidência da Cinnabon, o cenário era preocupante. Havia queda no fluxo de clientes, aumento de preço desconectado da demanda, franqueados inadimplentes e processos judiciais. Em vez de contratar consultorias ou de dar ordens de cima para baixo, ela fez algo mais simples e mais difícil: foi trabalhar nas lojas.

Passou tempo com franqueados e funcionários e começou a fazer três perguntas: “Qual é a coisa que deveríamos parar de fazer para melhorar o negócio?”; “Qual é a coisa que deveríamos começar a fazer?”; e “Se você fosse o presidente, o que faria diferente?”.

As respostas convergiram para um mesmo ponto: a necessidade de lançar porções menores do pão enrolado em forma de caracol. Havia desperdício nos cinnamon rolls grandes. Os clientes reclamavam. A ideia, no entanto, não foi bem recebida inicialmente. Temiam que o produto menor canibalizasse o principal. “Estavam com medo”, resume.

A executiva estruturou a mudança em três etapas. Primeiro, encarou que havia um problema relevante. Depois, encontrou pessoas que estivessem abertas a fazer as mudanças necessárias. Por fim, deixou que liderassem a implementação. O Minibon nasceu assim, e o fluxo de clientes voltou a aumentar.

Anos depois, em 2016, na rede Jamba Juice, de sucos, Cole encontrou outro impasse. A rede discutia adotar o delivery de terceiros. “Metade não queria mudar. Achava que as margens seriam destruídas.” Mas ela enxergava a ascensão da economia da conveniência. A implementação começou com um grupo piloto. Em 2020, na pandemia, a decisão de inovar se provou vantagem competitiva.

Nos dois casos, o problema foi desenhado com a ajuda de todos os públicos, e as pessoas certas foram engajadas para avançar. Na visão dela, estagnação é escolha. “Não deixe seu passado ser uma âncora.”

Foi o que fizeram Dave Mortensen e Chuck Runyon, cofundadores da rede de academias Anytime Fitness e do grupo Purpose Brands. Quando tiveram de ajustar os resultados das franquias, eles pausaram a expansão. “É preciso ser obcecado com o desempenho do franqueado”, afirmou Mortensen. Também realizaram adaptações nos serviços para que fossem lucrativos para as unidades. “Se você lança algo que parece a melhor coisa do mundo, mas que é difícil para os operadores entregarem e ganharem dinheiro, esse produto não vai dar certo.”

Na rede de fast-food Chick-fil-A, as unidades são compostas pelo franqueado e pelo território em que está – é nesse nível micro que o operador deve atuar. “Procuramos por pessoas que não apenas tenham perspicácia para os negócios, mas que demonstrem carinho real por suas comunidades. Muitos provocam um impacto forte no entorno, inclusive com doações”, afirmou Andrew Cathy, CEO da rede e neto do fundador, S. Truett Cathy.

A VIRADA DAS Lojas



físicas

Franquias e redes de varejo ampliam as funções dos pontos de venda, que passam a concentrar entregas, *live commerces* e estoque integrado em um único espaço

TEXTO MAURO SILVEIRA FOTOS ARYANNE ALMEIDA,
KEINY ANDRADE, LUCIANA SPOSITO E WAGNER PINHEIRO

O modelo do varejo tradicional, baseado na loja física como um simples ponto de venda, evoluiu. A mudança de comportamento do consumidor – que agora deseja agilidade no atendimento, maior conveniência e interação constante com suas marcas preferidas – tem transformado o papel desses espaços, que passam a atuar como hubs multifuncionais, concentrando várias iniciativas em um único ecossistema.

Grandes redes de franquia incentivam as unidades a assumir novas responsabilidades, como cuidar da operação *last mile* do e-commerce da marca, fazer *live commerce* (transmissão ao vivo com interações em tempo real), abastecer os revendedores de venda direta ou operar no sistema de “delivery de tudo”, entregando todos os produtos do portfólio. Passam a funcionar ao mesmo tempo como centro de expedição local com entregas mais rápidas, showroom de exposição de produtos e estoque integrado ao da franqueadora.

Muitas dessas atividades são desenvolvidas em horários ociosos ou de menor mo-

vimento, possibilitando novas fontes de receita. “O metro quadrado de uma loja física está muito caro e é preciso rentabilizá-lo ao máximo”, diz Adir Ribeiro, CEO da consultoria Praxis Business. Se o empreendedor não se adaptar, “vai ser difícil prosseguir”.

Por trás da transformação desses espaços está uma lógica econômica clara para o varejo: não é possível manter o ponto restrito à chamada venda de balcão, formato que, sozinho, já não garante mais a rentabilidade. Ao ampliar suas funções, as marcas têm mais possibilidades de reduzir custos, aumentar o giro das operações e diversificar as entradas financeiras.

O movimento, no entanto, exige cuidado para que a diversificação não complique o dia a dia, e sim fortaleça o desempenho do negócio. A redefinição da vocação das lojas físicas – tornando-as mais um ativo operacional do que apenas comercial – mostra que elas não vão desaparecer, como alguns especialistas previram durante a pandemia. Ao contrário: ganham força por se transformar em verdadeiras

plataformas multifuncionais. “Ao executar múltiplos papéis, serão ainda mais estratégicas, captando e engajando clientes e criando pontos de conexão”, considera Alberto Serrentino, fundador da consultoria Varese Retail.

BARREIRAS

A convergência entre os canais presenciais e digitais representa um dos principais desafios nessa nova realidade. Para que todos funcionem como um só sistema, é preciso promover mudanças no modelo de negócio, na operação, no alinhamento da equipe e na infraestrutura. A experiência do cliente só se torna consistente quando esses mundos operam de forma integrada: 84% dos consumidores verificam preços online enquanto estão dentro da loja, segundo o relatório de 2025 da plataforma de marketing Optimove. O estudo EY Future Consumer Index, da consultoria EY, indica que 57% preferem ver o produto pessoalmente antes de comprar e 32% sentem falta do atendimento presencial.

No campo operacional, no entanto, esse avanço ainda é tímido, segundo Ribeiro. “Há uma distância muito grande entre o que está sendo desejado e o que vem sendo colocado em prática de fato”, afirma. “As empresas que atuam no varejo enfrentam dificuldades para alinhar processos, tecnologia e cultura organizacional.” Isso ocorre por motivos variados, como falta de recursos para investimento, baixa capacidade para treinamento dos funcionários e resistência – sobretudo dos franqueados – em aceitar essas transformações mesmo diante de rotinas internas defasadas.

“Neste momento em que tudo está se transformando em alternativas de compra, não vai ganhar o jogo quem tiver o melhor canal, site, WhatsApp ou loja física, mas aquele que conseguir a conexão mais eficiente com o cliente”, diz Luiz Alberto Marinho, sócio-fundador da LAM Consultoria de Negócios para centros comerciais e varejo. “É isso que vai permitir controle sobre as vendas e conquistar clientes de forma mais estruturada.”

ATENÇÃO AO CONTRATO

Do ponto de vista jurídico, a redefinição do papel das lojas físicas pode trazer zonas de atenção para a franqueadora. Iniciativas como a introdução de um sistema de delivery ou a realização de *live commerces* são interpretadas como parte da evolução natural da marca e não exigem necessariamente aditivos contratuais. “Isso deve ser feito quando as mudanças são mais profundas, como quando há a necessidade de investimentos obrigatórios, alteração de *royalties*, definição de metas de desempenho ou exigências estruturais a que o franqueado não consegue atender”, afirma Andrea Oricchio, advogada especializada em franquias.

É o caso do uso das unidades como centros de distribuição. Nem todos os lojistas podem ter condições operacionais ou capacidade para cumprir a nova dinâmica, o que leva a problemas de isonomia em relação àqueles que têm espaço e equipe disponíveis. Para ela, o equilíbrio entre os franqueados passa por reconhecer as diferenças entre as unidades: “Uma saída é dar equidade baseada em percentuais, o que significa que aqueles que faturam menos pagam proporcionalmente menos *royalties*”.

Já entre os que aceitam o desafio de assumir uma nova frente de vendas e fazem investimentos para viabilizá-la, existe a possibilidade de reivindicação de vantagens, como margens maiores, exclusividade territorial ou compensações financeiras. A definição de regras e critérios claros é o melhor caminho para proteger o interesse de todos os lados.

O novo varejo brasileiro caminha para combinar *social commerce*, inteligência artificial e ambientes multifuncionais. Plataformas como TikTok Shop (funcionalidade que permite comprar produtos no aplicativo a partir de vídeos, *lives* ou perfis de criadores); afiliados (empresas ou criadores de conteúdo que promovem marcas e ganham comissão por venda); e *social selling* (uso de redes sociais para estreitar relacionamentos com clientes, oferecer produtos e gerar vendas) devem fazer cada vez mais parte da rotina de quem atua no setor.

QUANTO VAI CUSTAR?

As lojas físicas passam por uma profunda reestruturação – e a forma de medir seu desempenho precisa acompanhar essa mudança. Para fazer essa análise com mais precisão, Lyana Bittencourt, CEO da consultoria Grupo Bittencourt, recomenda o uso de dois indicadores objetivos: “O primeiro é entender qual volume do faturamento está sendo impactado por aquela jornada ou canal”, afirma. “E o segundo é avaliar se, depois de pagar todos os investimentos necessários, como tecnologia e treinamento das equipes, a operação consegue entregar a mesma margem de contribuição.”

Na avaliação de Francisco José Ritondaro, sócio-diretor e CEO da consultoria Gouvêa Malls, o dono do negócio não pode perder de vista o custo marginal – gasto adicional para implementar ou operar a nova frente. Basta apenas uma adaptação simples, como uma entrada exclusiva para os motoboys retirarem os produtos do delivery, ou é preciso uma reforma ampla para abrigar um centro de distribuição local? “Evite aumentar significativamente os custos fixos”, aconselha. “Procure trabalhar em cima da ociosidade, como o tempo em que a loja tem menos movimento ou em que o funcionário está parado sem atender clientes. Se for possível implantar uma ação para aproveitar essa oportunidade e ela trazer um resultado adicional, vai valer a pena.”

Caso o empreendedor opte por fazer novos investimentos, o consultor orienta responder a uma pergunta básica: Quantas vendas a mais precisam ser realizadas para a conta fechar? Se a resposta for um número inviável, é melhor repensar. Fazer algo apenas por modismo trará problemas para a saúde financeira do negócio.

NOVO MODELO

Conheça as maneiras de combinar venda, conveniência, serviço e eficiência operacional para ganhar relevância e rentabilidade

Mini-hub logístico

O QUE FAZ

- Retirada de produtos na loja pelo cliente
- *Ship from store* – pedido feito no e-commerce é separado e enviado para o cliente a partir da loja física
- Suporte ao *same day delivery* – entregas realizadas no mesmo dia da compra em canais digitais
- Despacho local – envio a partir de um ponto de estoque próximo ao consumidor
- *Dark kitchen* – cozinhas compartilhadas

Por que funciona: gera venda incremental, reduz chance de indisponibilidade do produto e melhora prazo de entrega

Estúdio de conteúdo

O QUE FAZ

- Ativações locais com produto, equipe e contexto reais
- Produção de vídeos e demonstrações em horários ociosos
- Realização de *lives* e geração de *Reels*

Por que funciona: aproxima a marca do cliente com mais autenticidade e conexão com a realidade da unidade, ajudando na conversão de vendas

Funcionário como embaixador ou influenciador

O QUE FAZ

- Criação de conteúdo por meio de vendedor ou franqueado
- Participação ativa da equipe na comunicação local da marca
- Uso mais intenso desse recurso nos setores de alimentação, beleza, esporte e moda

Por que funciona: humaniza a venda e aumenta a capacidade de conversão

Plataforma de serviços

O QUE FAZ

- Atendimento por WhatsApp
- Oferta de curadoria para o cliente, com seleção de itens e sugestão de combinações
- Retirada e troca do produto quando necessário
- Personalizações, como suporte diferenciado e apresentação de ofertas direcionadas com base no comportamento de compra
- Agendamento prévio de horários para um serviço mais dedicado

Por que funciona: aumenta a conveniência, fortalece o relacionamento e melhora a recorrência de compra

FONTE: CONSULTORIA GOUVÊA MALLS

DOMINGO É DIA DE MATRÍCULA

As escolas de inglês costumam seguir horários-padrão para captar alunos, com atividades concentradas de segunda a sábado, quando as unidades estão abertas. A rede CNA, no entanto, concluiu que esse modelo deixava de alcançar uma parcela importante de potenciais clientes que, por falta de tempo, não conseguia ir à unidade para obter informações e esclarecer dúvidas. A solução foi propor aos franqueados a ampliação do atendimento para dias e horários alternativos, como domingos e feriados.

Solange Damato, 48 anos, dona de oito unidades no estado de São Paulo, foi uma das primeiras a abraçar a ideia. E não se arrependeu: o número de alunos cresceu tanto nos pontos físicos como nos cursos online. “Enquanto no atendimento presencial nas escolas as taxas de conversão giram entre 30% e 40%, nesses dias especiais estamos registrando uma média de 90% de sucesso”, afirma. Em toda a rede, o volume de atendimento e buscas aos domingos nos meses de janeiro e fevereiro deste ano foi 20 vezes superior ao do registrado no mesmo período de 2025.

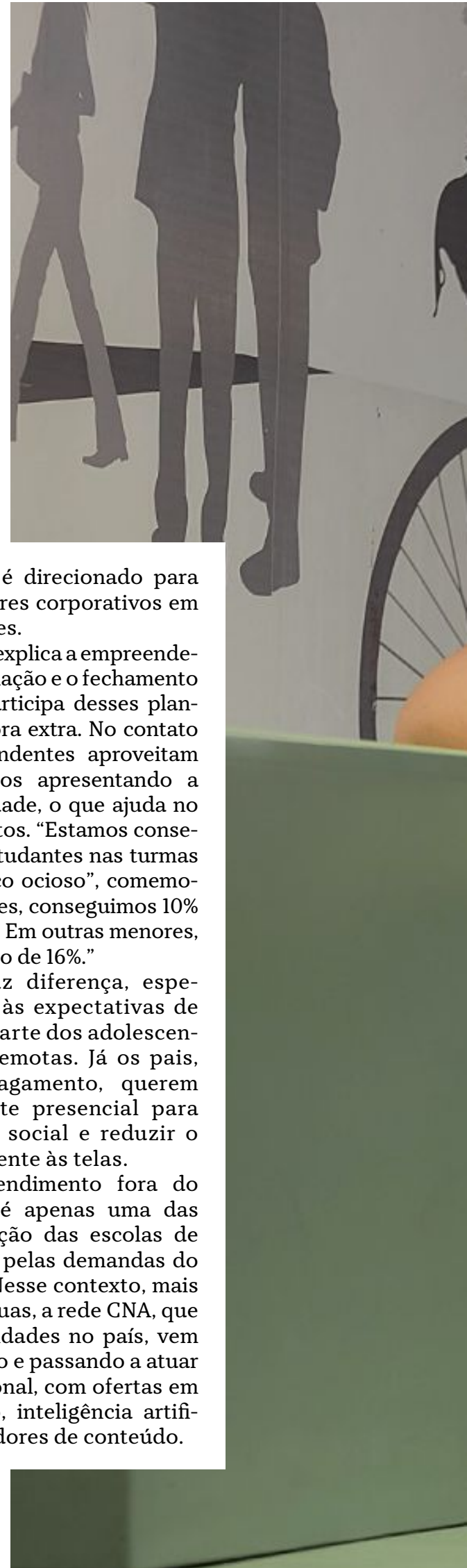
Localizadas nas cidades paulistas de Barueri, Cajamar, Carapicuíba, Franco da Rocha, Mogi Guaçu, Peruíbe e no bairro de Perus, em São Paulo, as unidades não abrem as portas nos dias alternativos. Mas há uma escala de revezamento de funcionários, cada um trabalhando duas horas e atendendo o público via WhatsApp. O contato começa pelo site e, após algumas

etapas, o interessado é direcionado para o aplicativo, nos celulares corporativos em posse dos colaboradores.

A partir desse ponto, explica a empreendedora, começam a negociação e o fechamento da matrícula. Quem participa desses plantões recebe 100% de hora extra. No contato via WhatsApp, os atendentes aproveitam para encaminhar vídeos apresentando a estrutura física da unidade, o que ajuda no fechamento dos contratos. “Estamos conseguindo colocar mais estudantes nas turmas e aproveitando o espaço ocioso”, comemora. “Em unidades maiores, conseguimos 10% a mais de novos alunos. Em outras menores, chegamos a um aumento de 16%.”

O fator humano faz diferença, especialmente em relação às expectativas de pais e filhos. A maior parte dos adolescentes prefere as aulas remotas. Já os pais, responsáveis pelo pagamento, querem mantê-los no ambiente presencial para estimular a interação social e reduzir o tempo excessivo em frente às telas.

Para Damato, o atendimento fora do horário convencional é apenas uma das frentes de transformação das escolas de idiomas, impulsionada pelas demandas do mercado de trabalho. Nesse contexto, mais do que o ensino de línguas, a rede CNA, que reúne mais de 700 unidades no país, vem ampliando seu portfólio e passando a atuar como um hub educacional, com ofertas em robótica, programação, inteligência artificial e formação de criadores de conteúdo.





CONVERSÃO

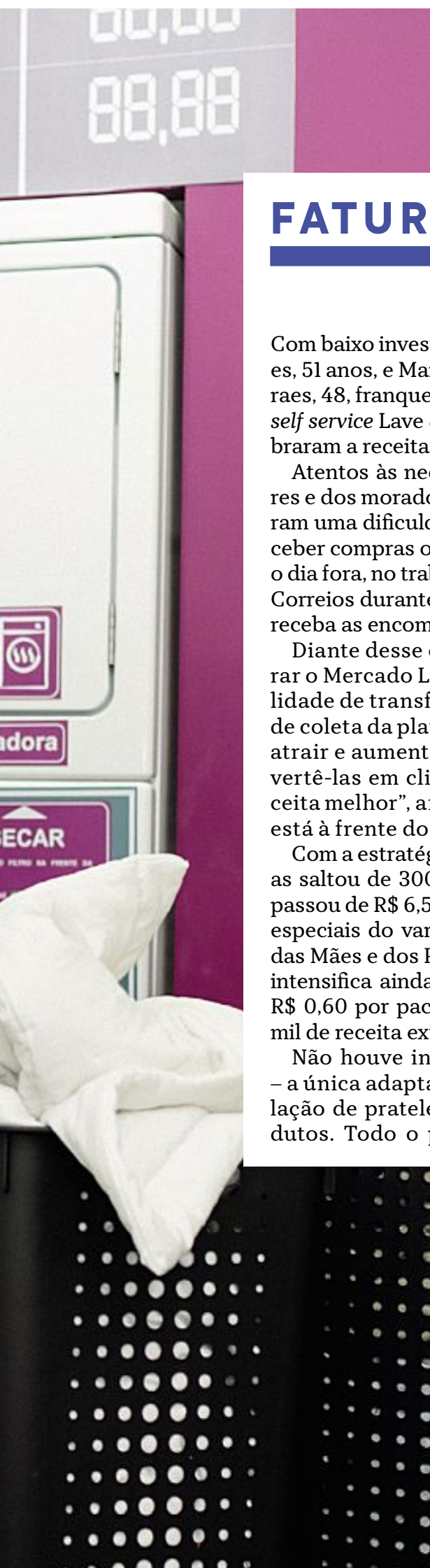
SOLANGE DAMATO, DA CNA, DIZ QUE A REDE REGISTROU, EM JANEIRO E FEVEREIRO, 20 VEZES MAIS BUSCAS AOS DOMINGOS EM RELAÇÃO AO MESMO PERÍODO DE 2025

DATA BASE • A VIRADA DAS LOJAS FÍSICAS



COLETA

MARCUS VINICIUS PEREIRA DE MORAES E KARLA MORAES, DA LAVE & PEGUE, TRANSFORMARAM PRATELEIRAS EM FONTE DE RECEITA EXTRA DE R\$ 1 MIL POR MÊS



FATURAMENTO DOBRADO

Com baixo investimento, o casal Karla Moraes, 51 anos, e Marcus Vinicius Pereira de Moraes, 48, franqueados da rede de lavanderias *self service* Lave & Pegue em Belém (PA), dobraram a receita da unidade.

Atentos às necessidades dos consumidores e dos moradores da região, eles perceberam uma dificuldade recorrente: enviar e receber compras online. Como muitos passam o dia fora, no trabalho, não conseguem ir aos Correios durante a semana – nem têm quem receba as encomendas em casa.

Diante desse cenário, ele decidiu procurar o Mercado Livre para avaliar a possibilidade de transformar a unidade em ponto de coleta da plataforma. “Meu objetivo era atrair e aumentar o fluxo de pessoas, convertê-las em clientes e conseguir uma receita melhor”, afirma o empreendedor, que está à frente do negócio há dois anos.

Com a estratégia, o fluxo mensal de pessoas saltou de 300 para 600 e o faturamento passou de R\$ 6,5 mil para R\$ 13 mil. Em datas especiais do varejo, como Black Friday, Dia das Mães e dos Pais e Natal, o movimento se intensifica ainda mais. O marketplace paga R\$ 0,60 por pacote, o que gera outros R\$ 1 mil de receita extra por mês.

Não houve investimento em tecnologia – a única adaptação necessária foi a instalação de prateleiras para guardar os produtos. Todo o processo é registrado por

meio de um app da plataforma, que faz a leitura dos QR Codes na entrada e na saída dos pacotes. A atendente da loja de Moraes passou por uma capacitação de vendas, para apresentar o sistema de lavagem e secagem, bem como os produtos utilizados. “Preparamos um voucher e um panfleto promocional com os serviços da Lave & Pegue para pessoas que vão receber ou enviar os pacotes”, conta ele. “Funciona como uma degustação, com preço bastante reduzido para a primeira lavanderia.”

Ao abrir espaço para a prática conhecida no varejo como *delivery* de tudo, o franqueado se tornou um elo entre consumidores e a plataforma de e-commerce. A parceria foi resultado de uma iniciativa isolada, mas contou com o apoio da franqueadora, que tem mais de 320 unidades no país, entre lojas de rua, operações em contêineres e espaços em condomínios. Atualmente, a rede já avalia a adaptação de outros pontos para funções logísticas ou serviços complementares visando à geração de receita.

Ter um bom ponto de entrega e coleta de encomendas é importante, segundo ele. Mais do que isso, sua meta é fazer com que cada vez mais pessoas da região saibam que sua unidade da Lave & Pegue existe – e, uma vez dentro da loja, descubram tudo o que ela tem a oferecer.

CONTEÚDO COMO VITRINE

A mineira Amanda Melo, 33 anos, fazia sucesso como influenciadora digital ao decidir se tornar uma franqueada da Morana, rede especializada em bijuterias e acessórios, em 2019. Para impulsionar as vendas de suas seis unidades nas cidades de Uberaba, em Minas Gerais, e de Ribeirão Preto e Franca, em São Paulo, passou a produzir conteúdo para divulgar as peças e promoções. Sua popularidade local e os vídeos bem-humorados publicados no Instagram costumam ter muita repercussão: clientes pedem sua presença, tiram fotos ao seu lado e compram os produtos anunciados. Hoje ela soma 109 mil seguidores. Do total do faturamento em dezembro do ano passado, “20% veio da rede social”.

A produção de conteúdo é diária e feita com um de seus poucos investimentos na iniciativa: a compra de um celular de qualidade. Um fornecedor realiza as gravações, sempre com a orientação de manter o tom orgânico e informal. A empreendedora raramente segue roteiros e não espera os horários de menor fluxo para os *takes*: tudo é feito enquanto as clientes estão por lá conhecendo, provando e comprando as peças. “As pessoas se interessam também pelos bastidores das filmagens”, conta.

Como as bijuterias e os acessórios são os mesmos em todas as unidades da rede, assim como os preços, ela promove sorteios para os seguidores. No ano passado, como ação de impulsionamento, fechou uma par-

ceria com a chocolateria Cacau Brasil para a Páscoa: as clientes que comprassem mais de dois itens concorriam a uma cesta de chocolates e brindes.

A aposta na divulgação em redes sociais faz parte da estratégia de marketing da Morana, que tem 331 unidades operadas por 182 franqueados e conta com um time de 15 influenciadoras com perfis variados, responsáveis por gerar conteúdo para toda a rede e dialogar com públicos distintos. Embora o modelo seja estruturado, todas têm liberdade para criar. “Não buscamos *posts* isolados, e sim pessoas que realmente usem os acessórios, se identifiquem com a marca e consigam traduzir isso para suas audiências”, diz Nara Dutra, líder de marketing da rede. “Nosso papel é alinhar expectativas e garantir coerência entre o que é divulgado e o que está nas lojas. A partir disso, damos liberdade para que cada influenciadora comunique, use e produza o conteúdo do seu jeito.”

Melo, que tem como sócia Ana Seabra, 37, já apareceu em uma campanha nacional da franqueadora. Apesar da repercussão, prefere ela mesma produzir conteúdo local. Sua desenvoltura diante da câmera fez com que franqueadas de outras praças pedissem para repostar seu conteúdo. “O público da Morana é muito fiel e nosso trabalho nas redes sociais ajuda a manter esse relacionamento e atrair clientes para nossas unidades físicas.”





INFLUÊNCIA

AMANDA MELO, DA MORANA, QUE UNE POPULARIDADE NAS REDES SOCIAIS À GESTÃO DE SEIS UNIDADES EM MINAS GERAIS E SÃO PAULO



TURNO EXTRA

MARCELO FERNANDES, DO BILLY THE GRILL, TRANSFORMOU O PERÍODO NOTURNO DE BAIXO MOVIMENTO EM FONTE DE RECEITA COM O MODELO DE DARK KITCHEN

TRÊS MARCAS, UMA COZINHA

O avanço do delivery e a mudança no comportamento do consumidor têm obrigado as redes de alimentação a rever suas operações. Com o fluxo menor de pessoas nas unidades físicas, especialmente no período noturno, o modelo de *dark kitchen* – cozinhas compartilhadas – ganha força e se mostra uma alternativa eficiente para aumentar a receita e fortalecer a presença digital. Foi a aposta do carioca Marcelo Fernandes, 56 anos, franqueado desde 2018 da rede Billy The Grill, especializada no preparo de churrasco com preço acessível.

Dono de duas unidades, uma no Shopping Via Parque e outra no Shopping Metropolitano, ambos na Barra da Tijuca (Zona Sudoeste), fechou há um ano contrato com mais duas marcas do mesmo grupo: a Papah, com foco em alimentação para o dia a dia; e a Braza, centrada no churrasco brasileiro. Em comum, ambas apostam no delivery. “Os alimentos das duas são preparados dentro da cozinha do Billy The Grill do Shopping Metropolitano e pela mesma equipe de funcionários.”

Dos 130 pedidos diários, 40 são para entrega, das marcas Papah e Braza, a maior parte no período da noite, quando o movimento das unidades do Billy The Grill costuma diminuir. O empreendedor avalia que a insegurança e a violência das grandes cidades têm levado cada vez mais pessoas a ficar em casa depois do entardecer.

Com a cozinha já estruturada, o franqueado investiu 5% do faturamento na

produção de embalagens, na divulgação em plataformas digitais e, principalmente, no treinamento da equipe, que passou de 12 para 14 profissionais. “É um erro pensar que o time que lida com uma marca está pronto para trabalhar com outra no mesmo espaço”, afirma. “Muda a forma de preparar e a apresentação dos pratos. Tudo precisa ser checado para garantir a uniformidade.”

A maior dificuldade encontrada, no entanto, foi com a entrega das refeições. Ele optou inicialmente por um quadro próprio, que não conseguia ter agilidade. Depois tentou com equipes terceirizadas, também sem sucesso. A solução foi trabalhar exclusivamente com plataformas, como iFood e 99, que oferecem suporte e assistência aos entregadores e têm maior controle das viagens. Para conquistar novos clientes, passou a oferecer descontos e cupons promocionais, estratégia que, segundo ele, contribuiu para a fidelização e para a atração de consumidores que antes optavam por outras bandeiras.

O modelo de *dark kitchen* trouxe mais eficiência para a operação e é responsável também pelo aumento do tíquete médio. Antes, o valor era de R\$ 32; agora, R\$ 40 – um crescimento de 25% sem ampliar o espaço físico. Fernandes avalia que o modelo não substitui o restaurante com salão, mas sim o complementa estrategicamente, em vendas e visibilidade.

DO PONTO PARA O BRASIL

Em sua loja da rede Bibi, especializada em calçados infantis, Marceline Siqueira Verli, 43 anos, as vendas não são restritas a quem entra pela porta. O espaço de 28 metros quadrados localizado no Shopping ABC, em Santo André (SP), funciona também como um minicentro de distribuição para o comércio eletrônico da marca, uma estratégia no varejo conhecida como *ship from store*. Os pedidos feitos no site são atendidos pelos franqueados, que ficam responsáveis pelo envio para os clientes – algo possível graças à integração do estoque das unidades ao da franqueadora. Com esse modelo de atuação, segundo a presidente da marca, Andrea Kohlrausch, é possível “diminuir custos logísticos e melhorar a experiência de compra”. O giro de produtos nas unidades aumenta, e o prazo de entrega para o consumidor diminui.

Dos 400 pares mensais comercializados por Verli, cerca de 20% ocorrem graças a essa estratégia. “O e-commerce ajuda a bater as minhas metas”, diz ela, que se tornou franqueada há oito meses e comanda uma equipe de quatro funcionários. “Há dias em que vendo mais online do que na loja física.” Para suportar a nova frente, ela aluga um depósito, ampliando a variedade de itens.

O custo aumentou, mas o resultado compensou, na avaliação dela. Sua unidade despacha mercadorias com frequência para o interior de São Paulo e outros estados. Nesse momento, ela busca aprimorar o processo de logística fechando uma par-

ceria com a Stone Entrega, transportadora que promete delivery em até três horas após a efetivação da compra, dentro de um raio de até 50 quilômetros da loja.

A empreendedora aposta ainda em outras iniciativas propostas pela franqueadora. Uma delas é o modelo de venda assistida e personalizada Bibi em Casa, em que envia uma mala com uma seleção personalizada via motoboy para a casa de clientes fiéis e cadastrados. Dessa forma, os pais podem escolher com mais calma os calçados para os filhos ou o presente ideal. As vendas giram em torno de 5% do total, mas o tíquete médio costuma ser 50% maior do que no ponto físico.

As novidades exigiram capacitação da equipe, que cuida também das vendas do canal digital. “Foi preciso preparar meu pessoal para faturar corretamente o produto, embalá-lo e imprimir a nota fiscal”, diz.

Mesmo com a expansão das vendas online, ela acha relevante a operação presencial. Além de se manter como importante frente de vendas, favorece a interação com as famílias: as crianças recebem atenção, com distribuição e escultura de balões e realização de tatuagens temporárias, feitas pelas próprias vendedoras treinadas, e aproveitam uma área colorida com piscina de bolinhas. “Elas provam os calçados, brincam e vivem a experiência da marca”, afirma. “O digital ajuda na conveniência, mas o contato humano ainda faz muita diferença.”





EXPANSÃO

NA UNIDADE DA BIBI DE MARCELINE SIQUEIRA VERLI, UM EM CADA CINCO PARES DE SAPATO VENDIDOS VEM DO E-COMMERCE DA FRANQUEADORA

DATA BASE

Sobre

MED

Uma bicicleta desenvolvida do zero e um móvel feito para contemplar dimensões exatas de um espaço. O que une esses dois objetos é o fundamento dos negócios sob medida: a entrega de uma solução para dores específicas que produtos padronizados não conseguem sanar. Diferentemente do formato tradicional, que oferece algo pronto, esse exige uma imersão na necessidade de quem compra.

Para começar a empreender nesse nicho, o primeiro passo é entender a diferença entre os conceitos de personalizado e sob medida. Como explica Felipe Destri, consultor de negócios do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (Sebrae-SP), o primeiro parte de uma base pronta – como uma caneca em que é impressa uma foto escolhida pelo consumidor.

Já no segundo, o processo é mais complexo: “O clien-

te vai compartilhar o que necessita e, a partir disso, a empresa vai montar um projeto”. O atendimento tem de ser consultivo, priorizando a escuta. “É preciso entender quais são as reais necessidades do cliente”, resalta o consultor. Vale ainda ter “processos bem organizados para fazer um diagnóstico preciso”.

Não à toa, o professor do Insper e consultor de gestão empresarial estratégica David Kallás utiliza o termo anamnese (entrevista estruturada) para essa etapa: é a fase de investigação – com medição e levantamento de biotipo, quando necessário – para chegar ao produto ideal. Isso significa que o empreendedor deve ser assertivo desde o início “para produzir algo de valor”.

Decidir atuar nesse segmento exige responder a uma pergunta, segundo Patrícia Andrade, professora de Economia do curso de Administração da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM): “[A pessoa] va-

Entender a real necessidade do cliente é o ponto de partida e o maior desafio de quem opta por produzir soluções que o mercado tradicional não oferece

TEXTO RAFAELA SOUZA

PARTE DA

loriza e vai pagar por isso?”. A resposta, diz ela, envolve critérios como o tamanho do nicho e a existência de capacidades internas, a exemplo de engenharia e design.

DESAFIOS

O modelo sob medida traz riscos específicos, entre eles, a precificação – como fazem algo único, não há parâmetros diretos para comparação no mercado. Para contornar isso, a docente da ESPM orienta considerar custos diretos variáveis e fixos por produto, bem como o potencial ganho do consumidor. O prazo de entrega, com análise da capacidade de atendimento, também pede atenção.

Para mitigar desafios e garantir a sustentabilidade, a diversificação de frentes de atuação é uma opção. De acordo com Kallás, usar os mesmos recur-

sos para atividades complementares gera sinergia ao negócio. “É uma empresa que fabrica móveis sob medida e oferece a opção de reforma”, exemplifica. Serviços de manutenção podem funcionar como um funil de vendas, acrescenta Destri. Andrade cita a realização de workshops com clientes.

Há, sim, a possibilidade de escalar, ainda que a proposta seja produzir algo individualizado. Mas, lembra Kallás, trata-se de uma alternativa onerosa se não houver tecnologia e automação. A professora sugere a adoção de IA para a geração de desenhos e cortes, além de arquitetura de produto inteligente.

E ainda que os itens sejam únicos, algo não pode faltar: a padronização dos processos. “Roteiros, *checklists* detalhados e até o uso de uma ‘base-padrão’ sobre a qual a personalização é construída”, explica Destri, são parte do sucesso do negócio.



DESIGN QUE PARTE DA ANATOMIA

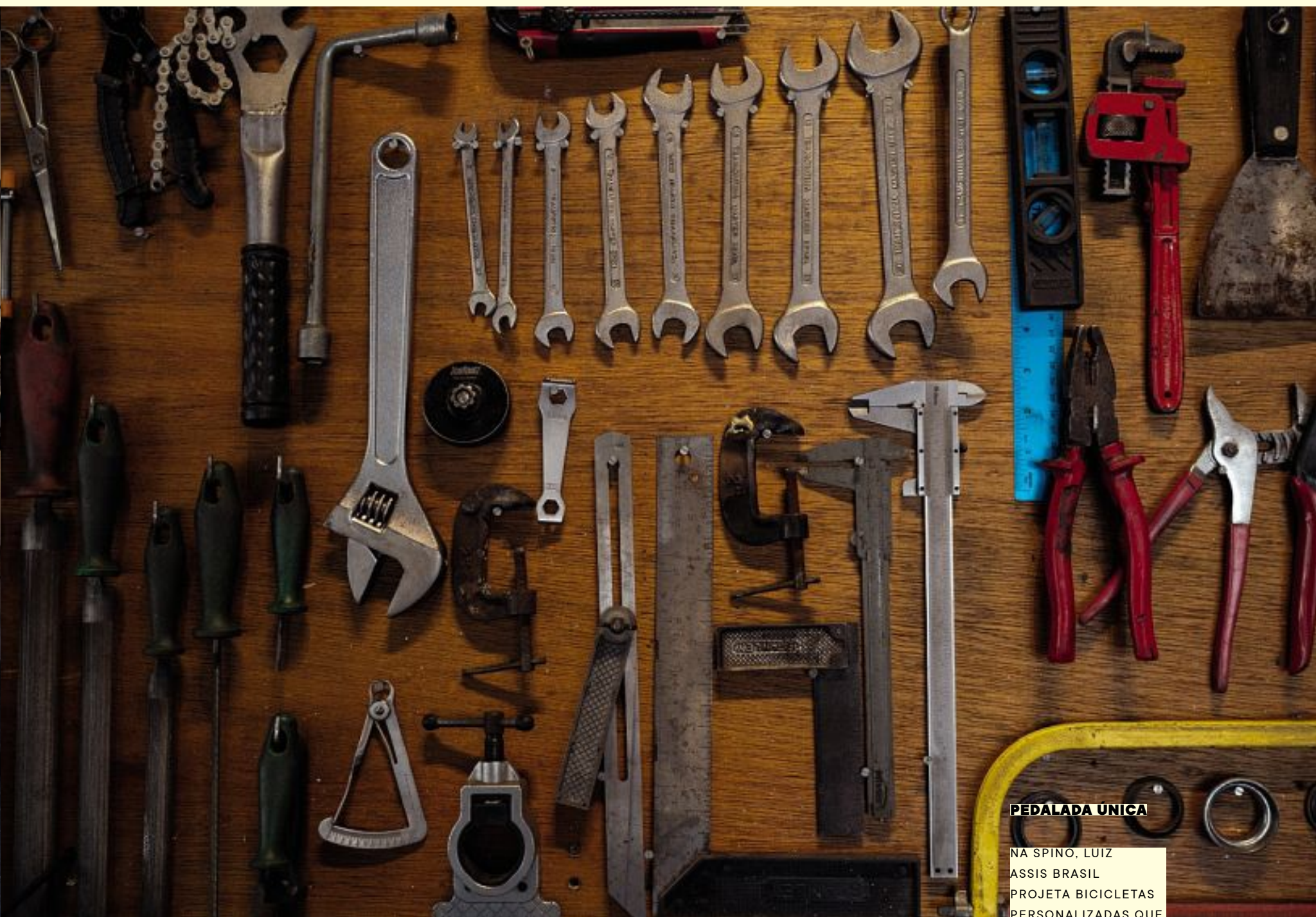
Na garagem de casa, em Porto Alegre (RS), o administrador e fotógrafo Luiz Assis Brasil, 39 anos, montou o que gosta de chamar de “ateliê-fábrica” da sua empresa de bikes sob medida. Fundada em 2014, a Spino nasceu do desejo de preencher uma lacuna no mercado brasileiro de mobilidade urbana – algo que o fundador percebeu enquanto morava em Londres, na Inglaterra. “Eu vi um movimento muito forte na Europa de adoção da bicicleta, não apenas como esporte, mas como utilitário desenhado para o corpo da pessoa.”

Hoje, ele centraliza todo o processo: do atendimento inicial ao desenvolvimento do projeto, passando por soldagem, pintura e montagem final. Sem funcionários,

conduz sozinho a produção das magrelas, que levam entre um mês e meio e dois meses para ficarem prontas.

A construção segue uma lógica ao mesmo tempo científica e artesanal. Com auxílio de um software e de uma bike ajustável, Brasil simula posições e analisa a anatomia do cliente para garantir a ergonomia adequada. “Primeiro desenhamos o ciclista para depois erguer a bicicleta ao redor dele”, afirma.

Tão importante quanto a ergonomia é a escolha do material. Na fabricação, são utilizadas ligas nobres de aço cromado, que permitem espessuras de 0,45 milímetro, combinando leveza, durabilidade e conforto. “O aço é o material mais reparável que existe e oferece uma di-



PEDALADA ÚNICA

NA SPINO, LUIZ
ASSIS BRASIL
PROJETA BICICLETAS
PERSONALIZADAS QUE

CHEGAM A CUSTAR
R\$ 16 MIL E TÊM FILA
DE ESPERA DE UM ANO

nâmica de absorção que torna a pedalada menos ‘seca’.”

Para dar início ao projeto, o cliente paga uma taxa de R\$ 750, que garante acesso às reuniões de consultoria e ao detalhamento técnico. A procura é alta: a fila de espera pode chegar a um ano. Os clientes vêm de todo o país, especialmente Brasília (DF), São Paulo (SP) e cidades do Nordeste.

No ano passado, a empresa registrou faturamento de R\$ 80 mil, com tíquete médio variando entre R\$ 10 mil (quadro e garfo) e R\$ 16 mil (veículo completo). O investimento inicial foi de cerca de R\$ 30 mil, mas o empreendedor estima que o total aplicado no negócio ultrapasse R\$ 120 mil.

O modelo atual da Spino é resultado de uma transformação gradual. No início, a marca operava em regime societário, com uma equipe de até sete pessoas, loja física, café e serviços de restauração. Em 2020, Brasil decidiu comprar a participação dos três sócios e enxugar a estrutura. “Queria focar só em fazer bicicletas, diminuir o volume de produção para um terço e trabalhar em projetos selecionados de altíssimo valor agregado.”

Para ele, o diferencial da empresa não está na quantidade comercializada, mas na relação que se constrói entre o usuário e a bicicleta. “Normalmente, a Spino é o final da caminhada do ciclista. É o projeto que ele faz depois que o mercado já não o satisfaz mais”, diz.

DATA BASE • SOB MEDIDA

ATELIÊ

JOSIMARY DE SOUZA, DA KI AMOR, TROCOU A LOJA ONLINE PELO ATENDIMENTO VIA WHATSAPP PARA PERSONALIZAR CADA ENCOMENDA





CADA CORPO, UMA PEÇA



Em 2020, Josimary de Souza pediu demissão da empresa de confecção em que trabalhava após sua filha Isabela receber o diagnóstico de Síndrome de West, uma condição neurológica rara que provoca espasmos epiléticos recorrentes. “Foi um período bem conturbado”, diz ela, hoje com 40 anos. O movimento de cuidados com a criança, no entanto, abriu um novo rumo profissional para a catarinense.

Para gerar renda, apostou na abertura de um negócio de costura de pijamas infantis. Conseguiu R\$ 20 mil com a venda do carro e da moto da família e, em 2021, com esse recurso, fundou a Ki Amor, em Ilhota (SC).

Mas, no ano seguinte, o empreendimento ganhou outro contorno, após a genitora se deparar com uma dificuldade prática: a falta de roupas adequadas para a menina, hoje com 7 anos. Para acomodar sondas e equi-

pamentos médicos, as mães improvisavam, cortando com tesoura os espaços onde se conectam ao corpo. Ela ouviu algumas em um grupo, desenvolveu peças e compartilhou com elas. “Compreendi que existia uma demanda real e urgente que precisava de atenção.”

Assim, reposicionou a Ki Amor como uma marca de moda inclusiva, com produção sob medida para crianças e adultos. A criação é customizada e considera diferentes tipos de deficiência e ajustes necessários no dia a dia. Em 2025, a empresa faturou R\$ 78 mil, com uma produção mensal que varia entre 80 e 110 itens. O tíquete médio gira em torno de R\$ 300.

O modelo evoluiu para artigos prontos e sob encomenda. No ano passado, o empreendimento deu mais uma guinada, com o fechamento da loja online e o atendimento somente por WhatsApp. “As mães queriam adaptações específicas, mas a peça já estava pronta no estoque. Hoje, faço de acordo com a necessidade de cada cliente”, diz. Ela também trocou a produção terceirizada por um ateliê em casa.

As peças são feitas com tecidos de algodão e elastano, essenciais para garantir conforto e flexibilidade. Em um dos pedidos mais recentes, por exemplo, desenhou um modelo de macacão fácil de ser retirado por um cuidador, mas garantindo segurança à criança. “Cada peça respeita as limitações e valoriza cada corpo.”

Com o olhar para a ampliação, Souza investe em um espaço exclusivo para a produção, dessa vez, perto de casa. A empreendedora já havia alugado uma sala mais distante e enfrentou problemas: “Ela ficava doentinha, chovia, e não conseguia ir até lá”. “Montei uma estrutura improvisada, mas estamos construindo o ateliê em um terreno próximo.” A ideia é aumentar o volume de itens e contratar uma equipe em médio prazo.



ELE CALÇA O CARNAVAL

Pedro Alberto Augusto da Silva, 77 anos, se consolidou como uma figura lendária no Rio de Janeiro (RJ). Conhecido como o “mago das sandálias”, confecciona sapatos sob medida há mais de meio século, atendendo desde rainhas de bateria até produções internacionais.

O interesse começou aos 7 anos, quando se encantou com uma indústria de calçados. Aprendeu o ofício em uma oficina caseira de um gerente da operação, acompanhando o processo de colagem e montagem de modelos simples. Essa base artesanal foi o alicerce para deixar Juiz de Fora (MG) em direção à capital fluminense em busca de trabalho.

No Rio, cresceu rápido: aos 19 anos, já ocupava cargos de liderança. Quatro anos depois, montou uma fábrica para um lojista. Problemas de saúde e pessoais o levaram a abrir sua própria oficina em Quintino e, posteriormente, uma loja na Piedade, ambos na Zona Norte carioca. Foi nesse período que começou a focar no nicho que o tornaria famoso: o Carnaval.

De lá para cá, Silva passou por cinco bairros da cidade até estabelecer sua fábrica em Tomás Coelho (Zona Norte), onde está instalado há 17 anos. A operação conta com seis funcionários, chegando a oito em períodos de alta demanda.

A atenção aos detalhes – como modelos com 12 fivelas e uso de material antiderrapante no solado – é um dos pilares do trabalho ao longo dos anos. A durabilidade também se destaca: “No meu sapato não acontece isso [arriar no salto]”.

O cuidado vai além da estética. Se uma cliente possui joanetes, por exemplo, ele faz uma adaptação para garantir que o calçado não aperte nem machuque os pés. A produção é artesanal: “Só a costura e a lixa são feitas pelas máquinas. O restante é tudo na mão”.

Com a demanda aquecida, os pedidos para o Carnaval têm de ser encerrados entre novembro e dezembro do ano anterior. Nos picos de produção, o empreendedor conta que já chegou a confeccionar mais de 7 mil itens para a ocasião.

A demanda justifica o encerramento antecipado dos pedidos: uma única categoria pode concentrar mais de 50 pares simultâneos, além das encomendas em lote das escolas de samba. Eles custam a partir de R\$ 280.

O Mago das Sandálias – apelido que virou o nome de sua empresa – tem clientes no Japão, na França, na Itália e na Guiana Francesa, para onde preparou uma entrega de 60 unidades para uma escola de samba local. Apesar do sucesso em escala global, ele mantém a simplicidade. “Antes do dinheiro, penso no amor. Tudo que você faz com o amor é gratificante”, afirma.

PASSO CERTO

PEDRO ALBERTO
AUGUSTO DA SILVA,
DO MAGO DAS
SANDÁLIAS, CALÇA O
CARNAVAL CARIOCA
HÁ MAIS DE 50 ANOS
E EXPORTA SAPATOS
ARTESANAIS PARA
QUATRO PAÍSES

DATA BASE • SOB MEDIDA

HERANÇA

DEBORAH PATAXÓ
TRANSFORMOU A
CULINÁRIA INDÍGENA
DA FAMÍLIA EM
SERVIÇO DE
PERSONAL CHEF E
PROJETA R\$ 60 MIL
EM RECEITA ATÉ O
FIM DO ANO

MEMÓRIA À MESA

Para Deborah Pataxó, 31 anos, cozinhar nunca foi apenas uma tarefa doméstica, mas um gesto de preservação cultural herdado de sua origem indígena. Natural de Alcobaça, cidade do sul da Bahia, ela transformou essa conexão com a comida em um negócio de personal chef no Rio de Janeiro, onde, desde setembro de 2025, oferece um serviço de gastronomia baseado em receitas autorais.

Com pescadores e marisqueiras na família, ela sempre viu a alimentação como um elo. “Ainda mais porque meu avô teve que sair do território de origem. A cozinha foi o que manteve a nossa cultura viva dentro de casa”, avalia.

Mas essa não foi sua primeira atividade: formada em Direito, trabalhou por quase três anos em uma multinacional de tecnologia. O desligamento de toda a equipe, no ano passado, foi o impulso para empreender. Na nova empreitada, ela investiu R\$ 850 em mentoria especializada e R\$ 300 na compra de utensílios industriais.

O diferencial do serviço está no nível de personalização. Os clientes respondem a um formulário detalhado, no qual indicam gostos, intolerâncias, alergias e seletividades alimentares. Com base nessas informações, a empreendedora elabora uma sugestão de cardápio, normalmente composto por quatro pratos principais e cinco acompanhamentos.

Dependendo da estrutura disponível, a chef pode cozinhar no local do contratante ou preparar os pratos em sua própria casa – opção indicada por ela para quem possui espaços pequenos ou poucos utensílios. As refeições são entregues já porcionadas.

Entre os cuidados técnicos adotados está a escolha do método de preparo dos alimentos. No cozimento dos legumes, por exemplo, a opção é assá-los com ervas frescas em vez de deixá-los no vapor. Assim, a comida mantém textura e sabor após o descongelamento.

O modelo de cobrança combina pacotes e diárias. O serviço de personal chef parte de R\$ 500 para residências com até três pessoas. Para grupos maiores, chega a R\$ 680, considerando a contratação de um assistente. Em eventos e bufês, os valores variam conforme a complexidade e o cardápio e incluem três diárias para cobrir as etapas de pré-produção, preparo e execução.

Cada atendimento vai das 8h às 15h30. Nesse período, Pataxó se dedica ao preparo das receitas, ao porcionamento dos pratos e à limpeza completa da cozinha.

Em fevereiro, foram dez atendimentos e R\$ 5 mil de faturamento. Para crescer, ela planeja ampliar a estrutura de produção com a compra de equipamentos – o que deve aumentar a capacidade de atendimento e abrir espaço para novos formatos de serviço. A meta é alcançar R\$ 60 mil em receita até o fim de 2026.





ESTÉTICA COM RAIZ

A semente da Waka Decor foi plantada em 2020, quando sua fundadora, Cíntia Inácio, 45 anos, buscava cestos de palha para decorar a casa. Após uma viagem a Canoa Quebrada (CE), ela transformou o encontro inesperado com artesãs em um negócio que conecta o design contemporâneo à ancestralidade nordestina. Atualmente, a marca possui uma loja física no bairro Anália Franco, em São Paulo (SP), e opera em diversos marketplaces.

São cerca de 500 pedidos por mês – 30% sob medida –, produzidos por 30 artesãos (dos quais 29 são mulheres) nas cidades cearenses de Aracati e Juazeiro do Norte, todos com palhas de carnaúba, taboa e milho. O tíquete médio é de R\$ 250. Em 2025, a empresa registrou faturamento de R\$ 1,5 milhão, com expectativa de crescimento de 18% neste ano.

Formada em recursos humanos com pós-graduação em gestão de negócios, ela trabalhava como consultora em uma seguradora quando decidiu empreender. Com um investimento inicial de R\$ 500, trouxe as primeiras dez peças para tentar vender na capital paulista.

“Elas mudaram até a minha visão de vida. Quando você começa a ver que o seu movimento movimenta outras pessoas, e o movimento delas te movimenta também, percebe que é uma via de mão dupla”, afirma.

A iniciativa, que teve início de forma amadora no Instagram, se fortaleceu durante a gravidez de sua quarta filha, Maria Clara. Em setembro de 2021, ela abriu um CNPJ no regime de microempreendedor individual (MEI) e, entre 2023 e 2024, migrou para o Simples Nacional.

Um dos pilares de crescimento do negócio – o serviço de tamanhos e formatos sob medida – surgiu por demanda externa. A empreendedora explica que veio de pedidos de arquitetos e designers por projetos que os concorrentes não atendiam. “O artesanal e a manualidade já ajudam as pessoas a entender que é especial. Quando faço do jeito e na medida que você quer, a peça tem uma potência muito maior.”

Entre os itens mais desafiadores produzidos sob encomenda, a empreendedora destaca o berço de um metro de comprimento – um tamanho até então inédito para a equipe. O catálogo ainda conta com itens diversos, como cestos, tapetes, móveis e luminárias.

Para o futuro, Inácio planeja fortalecer ações voltadas à experiência dos clientes, reforçando a importância do artesanal. Além da venda de produtos, a ideia é transformar a loja em um espaço de aprendizado, com a realização de oficinas de artesanato. No início de março deste ano, ela promoveu a primeira edição como um teste. “Pensei em chamar amigas próximas, mas nem precisei. As pessoas vieram participar mesmo. É um dos projetos que desejo realizar com frequência aos sábados”, diz.



ARTESANATO

CINTIA INACIO, DA WAKA
DECOR, MARCA QUE
NASCEU COM R\$ 500
E HOJE PRODUZ 500
PEDIDOS POR MÊS
EM PALHA DE CARNAÚBA,
TABOA E MILHO



DATA BASE • SOB MEDIDA

DORMIR BEM

JARBAS CARNEIRO DE FREITAS COMANDA A CARNEIRO COLCHÕES, FÁBRICA ARTESANAL QUE CRESCER 40% EM 2025 E VENDE PEÇAS DE ATÉ R\$ 26 MIL

A RECEITA DO SONO PERFEITO

Em um segmento marcado pela padronização, a Carneiro Colchões aposta no caminho oposto: produz colchões sob medida para cada cliente. O processo segue artesanal do início ao fim e define a identidade da empresa. Fundada há 42 anos em Curitiba (PR), combina tecnologia, atenção aos detalhes e proximidade com o consumidor – estratégia que resultou em crescimento de 40% nas vendas e faturamento superior a R\$ 3,5 milhões em 2025. Para este ano, a expectativa é de alta de 30% na receita.

A produção acontece na fábrica própria em São José dos Pinhais, a 15 quilômetros da capital paranaense. São feitas, em média, 15 peças por dia, com preços que variam entre R\$ 3 mil e R\$ 26 mil. Segundo o CEO, Jarbas Carneiro de Freitas, 34 anos, o produto nasce a partir de um diagnóstico detalhado das necessidades de quem vai dormir nele.

O desenvolvimento começa com uma entrevista estruturada. “Cada colchão é único. Avaliamos peso, altura, hábitos da família, se crianças ou até o cachorro dormem junto, e adaptamos o modelo para cada caso”, explica o executivo.

Os itens têm garantia de dez anos e vida útil de até duas décadas. Um dos diferenciais está na estrutura interna: são 255 molas de origem sueca por metro quadrado. “Elas oferecem mais sustentação.”

Atualmente, a marca conta com uma equipe de 30 funcionários e ampliou sua presença física com uma loja-conceito no bairro Batel. Como estratégia de diversificação, também passou a oferecer reforma de colchões – tanto de fabricação própria quanto de terceiros. O serviço virou uma porta para novos consumidores, que muitas vezes optam pela compra de um modelo artesanal ao conhecerem o portfólio da Carneiro Colchões.

O negócio foi idealizado pelo patriarca, Jurami Carneiro de Freitas, 56 anos, que resolveu empreender após notar uma falha nas grandes indústrias. Trabalhando na assistência técnica, ele via um grande volume de devoluções não por defeitos, mas por inadequação ao biotipo do comprador. “O vendedor vendia sem saber da real necessidade. Percebi que, ouvindo o cliente diretamente, conseguia entender o que ele precisava”, conta.

No início, em 1984, o desafio foi educar o mercado para a ideia de um colchão para cada corpo: “Foi um trabalho de formiguinha, muito no boca a boca”. Hoje, mesmo após passar o bastão em 2012 para o filho – o atual CEO –, o fundador segue próximo da operação.

Para os próximos anos, a ideia é ampliar parcerias com arquitetos e, no médio prazo, disponibilizar seus colchões em lojas de alto padrão, mas sem abandonar a essência artesanal que sustenta a marca.

FOTOS: RICARDO PERINI



O principal veículo de economia e negócios do Brasil.

O único veículo com cobertura especializada em mais de 23 setores da economia. Acompanhe os movimentos dos seus clientes e concorrentes e fique por dentro das novas tecnologias e tendências que podem alavancar o seu negócio ou transformar completamente o seu mercado.



Valor Econômico, notícias que geram negócios.
Acesse valor.com.br

MENTORIA

APRENDIZADO

EXPERTISE



EXCELÊNCIA

BACK END • HOW TO

EDIÇÃO PATRÍCIA TRUDES
DA VEIGA E RAQUEL BOCATO

ILUSTRAÇÕES WILLIO

COMO GANHAR DINHEIRO com INFOPRODUTOS

Transformar conhecimento em conteúdo digital abre uma nova fonte de receita para empreendedores

TEXTO MARCELO MOURA

Quem sabe faz – e pode ganhar dinheiro ensinando a fazer. O mercado de materiais informativos, os chamados infoprodutos, atrai tanto *creators* (criadores de conteúdo) quanto empresários do mundo físico que resolvem abrir uma nova frente de negócio. Além de produtos e serviços, passam a vender também o conhecimento que acumularam na prática.

A pesquisa “O impacto socioeconômico dos negócios digitais da *creator economy* no Brasil”, da Fundação Getúlio Vargas (FGV), indica que criadores de conteúdo que comercializam cursos e materiais didáticos registram aumento médio de 154% no faturamento. Para 42% dos entrevistados, todos clientes da plataforma Hotmart, os infoprodutos já se tornaram a principal fonte de renda. “Eles contribuem para a diversificação das vendas”, afirma Beatriz Pinheiro, coordenadora do estudo.

A tendência também aparece nas projeções de mercado: segundo a consultoria Imarc Group, o setor de ensino eletrônico

no Brasil deve crescer de US\$ 8 bilhões em 2025 para US\$ 15,2 bilhões em 2034.

Daniel Praxedes, 33 anos, cofundador da marca Sopudim, entrou nesse mercado por acaso. Ele e o sócio, Diego Sollon, 41, viram as vendas mensais de pudim, que giravam em torno de R\$ 7 mil, despencarem com o início da pandemia de covid-19. Diante do cenário, decidiram apostar no que ainda podiam oferecer: conhecimento. “O desejo dos nossos clientes era aprender a fazer o pudim e comercializar”, lembra. “Ma-peei nosso público, estudei as plataformas, montei um PDF simples e divulguei nas redes sociais. Na primeira semana, faturamos R\$ 100 mil.” Hoje, a marca soma mais de 1 milhão de seguidores, e a receita anual, de R\$ 800 mil, vem principalmente dos cursos de culinária. “A gente tinha uma loja em Mossoró [RN] e agora atende mais de 18 mil clientes no mundo todo.”

A seguir, veja os passos para transformar seu conhecimento em um infoproduto lucrativo.





ESCOLHA UMA SOLUÇÃO VENDÁVEL

“O primeiro passo é escutar o seu cliente, entender a dor dele”, observa Praxedes, da Sopudim. Parece uma questão simples, mas a resposta depende de muita reflexão. “Qual benefício o seu conteúdo pode oferecer? Como fazer a sua solução se destacar no meio de tantas outras?”, diz Paula Tebett, especialista em marketing digital e criadora de conteúdo.

Muitas vezes, o segredo está no recorte. “Uma vez eu orientei um professor de pilates a encontrar um nicho, mas ele teve medo de se fechar e perder os outros públicos. Tempos depois, me contou que havia lançado *[um curso]* para praticantes de *crossfit*. Virou referência nessa área e atraiu tanta gente que resolveu se especializar.”

A Sopudim, por exemplo, multiplicou as receitas para conquistar novos públicos. “Lançamos pudim para cachorro, milk-shake de pudim, pudim de *whey protein*...”, exemplifica o empreendedor.

DEFINA O PÚBLICO

Escolher um problema para resolver e definir o público são duas tarefas que andam juntas. “Identificar o cliente ajuda a responder várias perguntas: que uso ele vai fazer da informação que você quer oferecer? Quanto está disposto a pagar? Como prefere consumir o conteúdo?”, afirma João Finamor, professor de marketing da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM).

“Será que o meu público acompanha mais LinkedIn ou Instagram? Lê e-mail ou prefere WhatsApp?”, questiona. Saber a plataforma preferida ajuda a definir o melhor formato do infoproduto.

VALIDE O PRODUTO

Uma boa forma de testar o interesse dos clientes é começar com conteúdo simples. O engajamento em posts nas redes sociais, que devem ser curtos, pode indicar demanda por um material mais completo, a exemplo de um *e-book* – e o volume de *downloads* ajuda a avaliar se vale avançar para formatos mais elaborados, como um curso ao vivo. “A melhor validação para o potencial de um produto é o desempenho anterior de outro”, diz Finamor, da ESPM.

MONTE A OFERTA

O infoproduto não deixa de ser uma mercadoria negociada em um e-commerce, sujeita a regras clássicas do marketing. “A venda de conteúdos digitais tem, em média, uma taxa de conversão de 3%. A partir dessa estimativa, você precisa montar o funil de conversão de baixo para cima”, afirma Finamor, da ESPM. “Se o objetivo é comercializar com infoprodutos, será necessário atingir 3 mil pessoas.” No intuito de obter alcance, é importante separar uma verba de divulgação, destinada a impulsionar postagens e, eventualmente, contratar influenciadores.

Para sustentar o interesse do público, a Sopudim oferece produtos de interesse permanente, a exemplo do curso de pudim tradicional, e iniciativas sazonais, como ovo pudim de Páscoa, pudim de milho verde para a festa junina e de panetone para o Natal. “Conseguimos montar uma esteira de lançamentos para o ano todo”, diz o empreendedor.

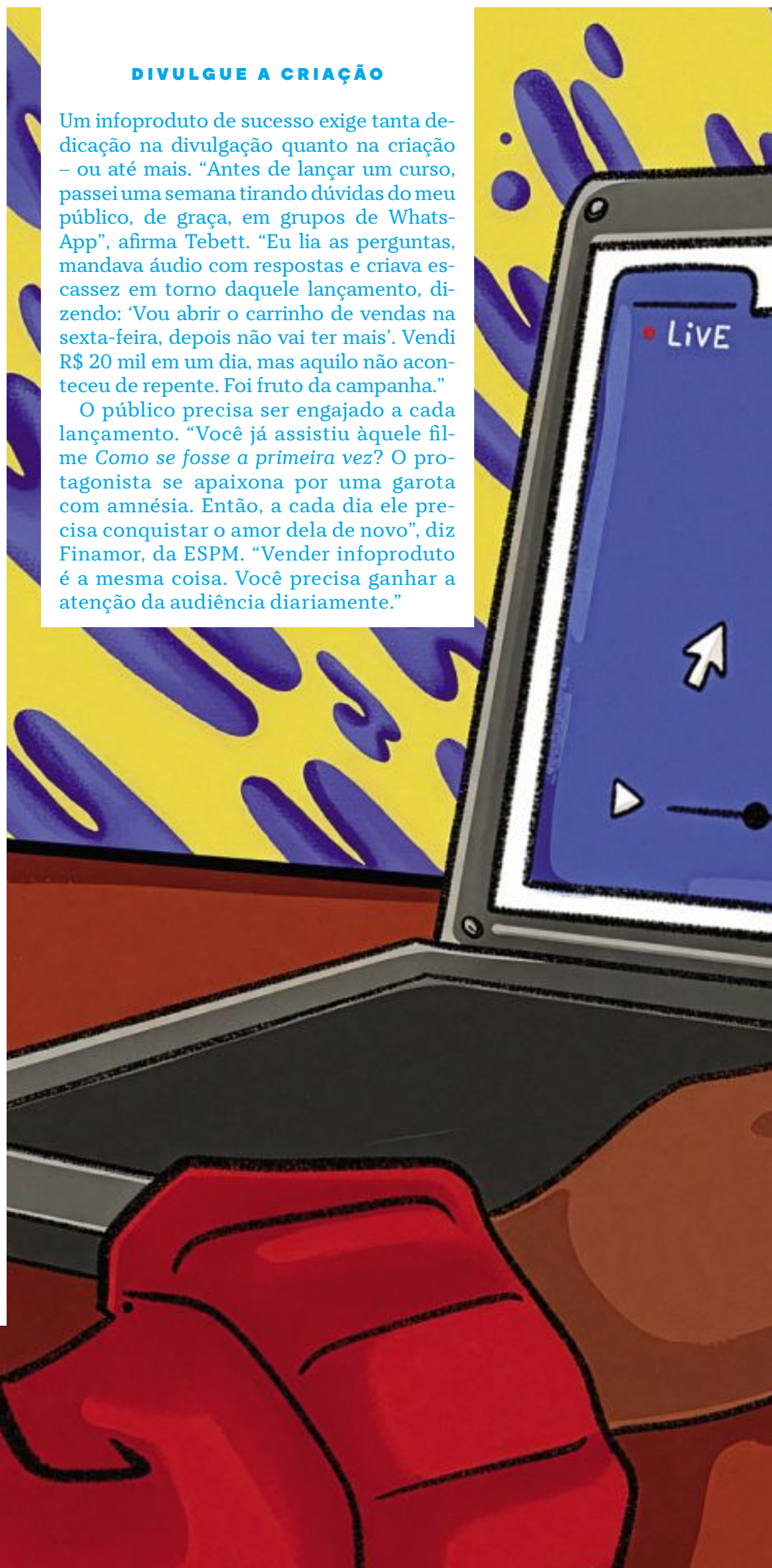
COLOQUE NO AR

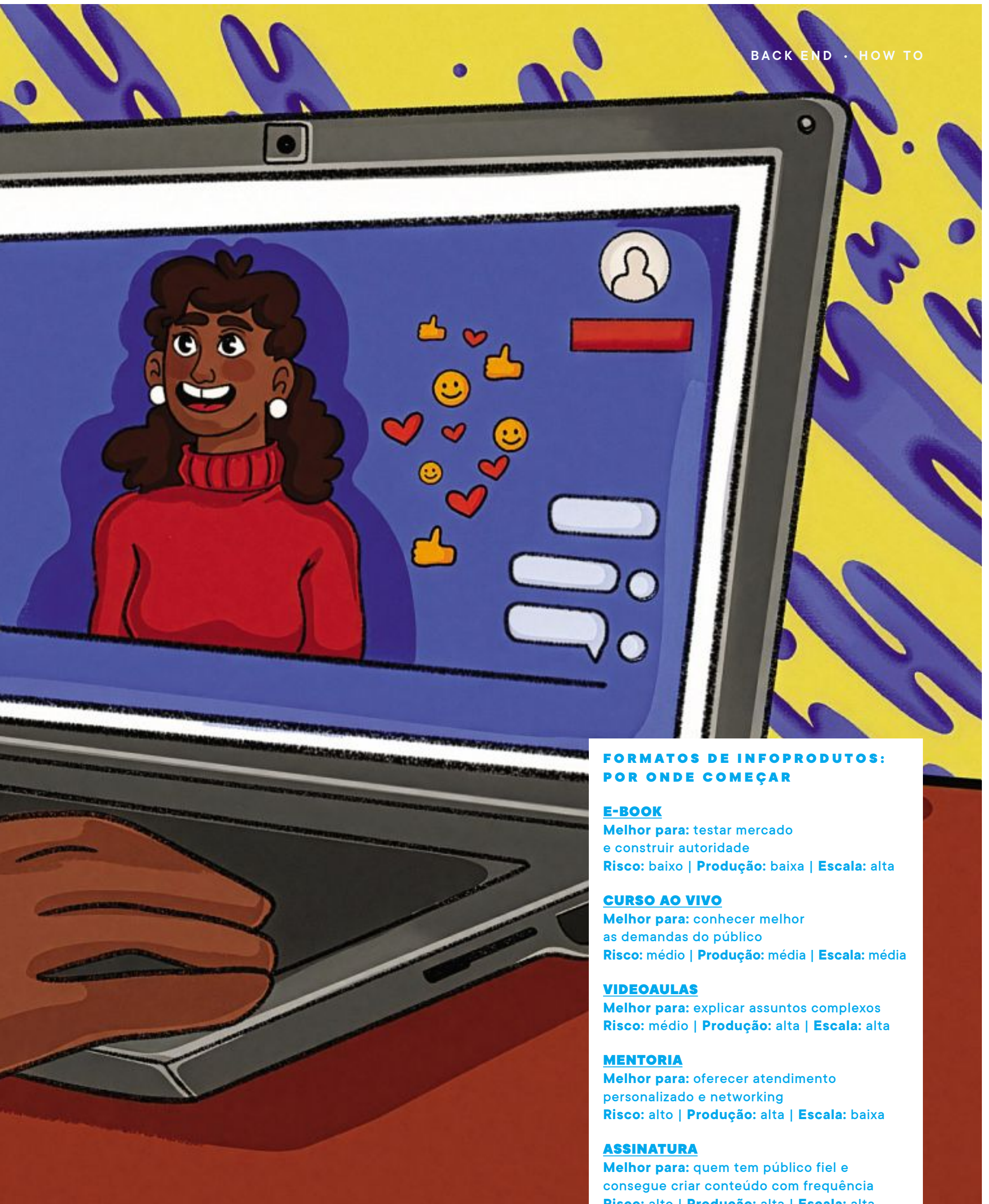
O mercado oferece diversas alternativas para a publicação de infoprodutos. “Se a sua intenção é lançar apenas um *e-book* em PDF, a própria Amazon permite publicar na plataforma Kindle”, afirma Tebett. Para uma quantidade e variedade maior de conteúdos, há as especializadas, como Hotmart e Monetize.

DIVULGUE A CRIAÇÃO

Um infoproduto de sucesso exige tanta dedicação na divulgação quanto na criação – ou até mais. “Antes de lançar um curso, passei uma semana tirando dúvidas do meu público, de graça, em grupos de WhatsApp”, afirma Tebett. “Eu lia as perguntas, mandava áudio com respostas e criava escassez em torno daquele lançamento, dizendo: ‘Vou abrir o carrinho de vendas na sexta-feira, depois não vai ter mais’. Vendi R\$ 20 mil em um dia, mas aquilo não aconteceu de repente. Foi fruto da campanha.”

O público precisa ser engajado a cada lançamento. “Você já assistiu àquele filme *Como se fosse a primeira vez*? O protagonista se apaixona por uma garota com amnésia. Então, a cada dia ele precisa conquistar o amor dela de novo”, diz Finamor, da ESPM. “Vender infoproduto é a mesma coisa. Você precisa ganhar a atenção da audiência diariamente.”





FORMATOS DE INFOPRODUTOS: POR ONDE COMEÇAR

E-BOOK

Melhor para: testar mercado
e construir autoridade

Risco: baixo | **Produção:** baixa | **Escala:** alta

CURSO AO VIVO

Melhor para: conhecer melhor
as demandas do público

Risco: médio | **Produção:** média | **Escala:** média

VIDEOAULAS

Melhor para: explicar assuntos complexos

Risco: médio | **Produção:** alta | **Escala:** alta

MENTORIA

Melhor para: oferecer atendimento
personalizado e networking

Risco: alto | **Produção:** alta | **Escala:** baixa

ASSINATURA

Melhor para: quem tem público fiel e
consegue criar conteúdo com frequência

Risco: alto | **Produção:** alta | **Escala:** alta



VIRALIZAÇÃO

GISELLY CAVALCANTI
TRANSFORMOU OS
BORDÕES DA FEIRA
LIVRE EM ESTRATÉGIA
DIGITAL E VIU O
FATURAMENTO SALTAR
DE R\$ 20 MIL PARA
R\$ 150 MIL MENSAIS

OVOS que VIRARAM OURO

Foi na feira livre em Vitória de Santo Antão (PE) que Giselly dos Santos Cavalcanti aprendeu cedo a negociar. “Minha mãe me trazia desde nova para vender cheiro-verde. Com isso, fui vendo o quanto a vida era difícil, e que eu tinha que me tornar uma mulher forte e independente”, lembra.

No ramo de ovos desde 2014, enfrentou dificuldades no ano passado. “Fechei o depósito onde faço as revendas em quantidade. Estava com muitas dívidas, sem saber o que fazer. Pedi ajuda, e ninguém ajudava. Mas pensei: não é a hora de desistir.”

A virada veio em 24 de janeiro deste ano, ao publicar no Instagram um vídeo embalando ovos e repetindo frases como “a embalagem vai de brinde”

e “não empurra, dá para todo mundo”. O conteúdo ultrapassou 33 milhões de visualizações.

As vendas da Galega do Ovo saltaram de 200 para até 3 mil bandejas por dia, e o faturamento, de R\$ 20 mil para R\$ 150 mil mensais. “Foi uma coisa tão extraordinária que ainda estou tentando acreditar”, diz.

Sem equipe de marketing, ela aposta em vídeos curtos, bordões repetidos e interação nos comentários. Criou selos próprios e uma mascote para reforçar a marca e incentivar postagens dos clientes.

Agora, quer manter a constância digital e transformar engajamento em expansão. “Todo empreendedor deve investir na rede social. Eu era uma loja que estava fechada – e um vídeo mudou tudo.”



**A
GENTE
QUER
TE CONTAR
MAIS
SOBRE A**

TERRA



ACESSE E
FAÇA PARTE
DESSA CAUSA

O **Um Só Planeta** é o maior movimento editorial brasileiro de combate à crise climática.

Aqui você encontra reportagens exclusivas, podcasts, vídeos, newsletters e lives para ficar bem informado sobre o que acontece com a Terra e fazer a sua parte na construção de um futuro sustentável.

Contamos com você. Vem com a gente!
Somos Um. Só. Planeta.

PATROCÍNIO

APOIO

PARCERIA

REALIZAÇÃO



EDIÇÕES | GLOBO CONDÉ NAST



BYD

BYD

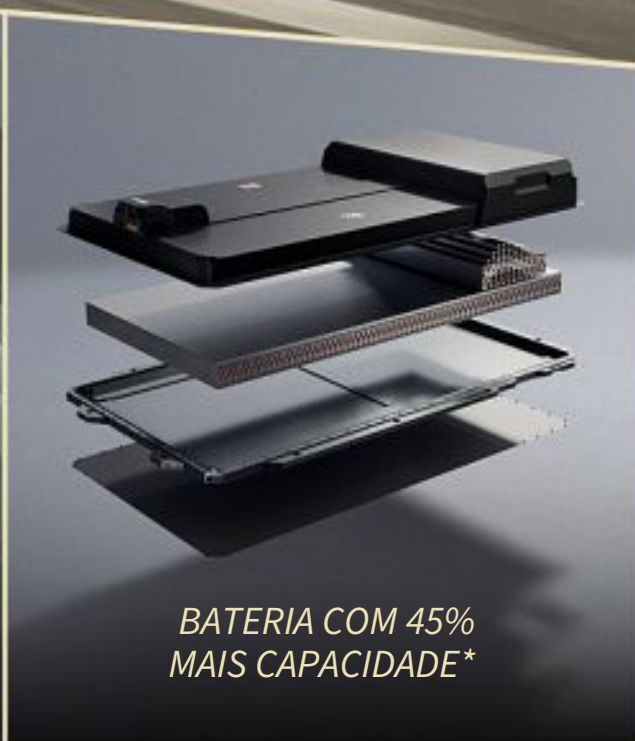
SONG PLUS

O PLUS QUE O MUNDO TODO AMA, AGORA, TURBO.

*Em comparação aos modelos de 2026



RECARGA RÁPIDA
DC EM 55 MIN.



BATERIA COM 45%
MAIS CAPACIDADE*



57% MAIS AUTONOMIA
NO MODO ELÉTRICO*

BUILD YOUR DREAMS



No trânsito, enxergar o outro é salvar vidas.



SAIBA MAIS

*