

Por Adriano Barbosa

Do Improviso ao Método

Gestão na prática para quem vai abrir, para quem já tem e para quem quer fazer a empresa crescer.

ADRIANO GESTOR
Consultoria de Negócios



Gestão sem teoria de prateleira

17

capítulos · 84 páginas

Escrito a partir do que o autor aprendeu administrando empresas de verdade.

Do Improviso ao Método

Gestão na prática para quem vai abrir, para quem já tem e para quem quer fazer a empresa crescer.

Adriano Barbosa · Adriano Gestor, Consultoria de Negócios

Guarulhos, outubro de 2026 · adrianogestor.com.br

Como o livro está organizado

Antes de começar 4

Parte 1 **A base da empresa** 7

1 A jornada: quem é Adriano Gestor 8
2 Antes de abrir ou remodelar: mentalidade de dono 13
3 Tipos de empresa: MEI, ME e EPP 17
4 Regimes tributários: Simples, Presumido e Real 21

Parte 2 **Ser visto e vender** 26

5 Identidade empresarial: parecer empresa antes de vender 27
6 Presença digital: ser encontrado por pessoas e por máquinas 31
7 Estratégia comercial: vender com método, e não por sorte 35
8 Marketing e marca: seja sempre lembrado 40
9 Release e notícias: deixe que outros falem de você 43
10 Networking e relacionamento: rede é ativo, não cartão de visita 47

Parte 3 **A empresa que funciona sem você** 51

11 Sistema de gestão: a empresa que funciona sem você na porta 52
12 Precificação: o preço certo paga a conta e sustenta o crescimento 57
13 Gestão de pessoas: processo bom com gente preparada 61

Parte 4 **Ferramentas e o método** 65

14 Negociação: preparação vence improviso 66
15 A importância de saber Excel 70
16 A importância de saber usar Inteligência Artificial 74
17 Conclusão: o Método Adriano Gestor 78

Próximos passos 81



Antes de começar

Para quem é este livro

- Quem vai abrir uma empresa
- Quem já tem uma empresa
- Quem quer fazer a empresa crescer

Este livro é para quem quer abrir uma empresa e para quem já tem uma, do negócio que está nascendo à empresa que já cresceu e quer funcionar melhor. Serve para quem sente que a operação está bagunçada, para quem vende bem e não vê o dinheiro sobrar, e para quem cresceu mais rápido do que conseguiu se organizar.

Não é um manual de burocracia. É o que eu aprendi abrindo, tocando e organizando empresas de verdade: do CNPJ à rotina de gestão, passando por vendas, marketing, pessoas e números. Sem teoria de prateleira.

Escrevi do mesmo jeito que converso com os meus clientes e amigos: direto, com exemplo e sem enrolação. Onde aparece um termo técnico, eu explico. Onde aparece um número, ele vem com contexto.

O que você vai levar daqui

Empresa e impostos

Clareza para escolher o tipo de empresa e o regime tributário certo para o seu momento.

Ser visto

Um roteiro para a sua empresa ser vista e lembrada: identidade visual, presença digital, marketing, imprensa, networking e relacionamento.

Vendas

Uma estratégia comercial para vender com método, e não por sorte.

Operação

As bases de uma operação que funciona: indicadores, sistemas, rotinas, preço, pessoas e negociação.

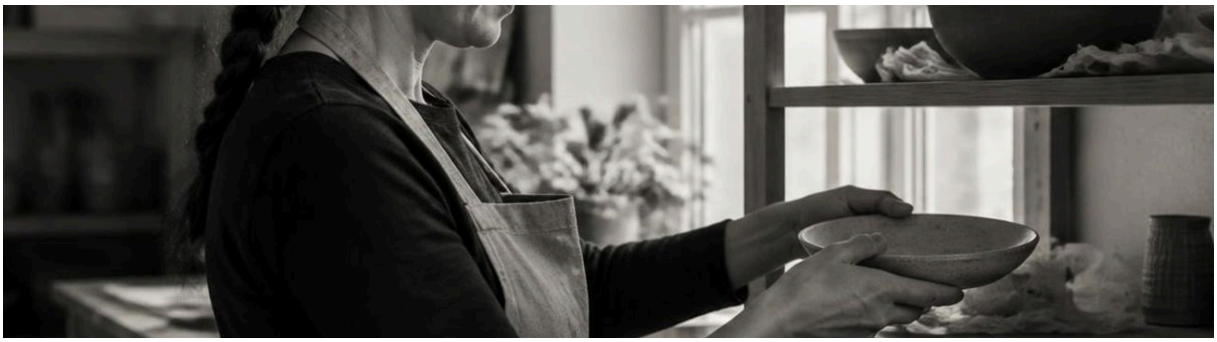
Ferramentas

As ferramentas que hoje separam quem cresce de quem apaga incêndio: Excel e Inteligência Artificial.

Método

Um método simples, em cinco etapas, para colocar tudo isso em prática.

Como usar este material



Cada capítulo termina em ação

> Tarefas práticas para você aplicar na sua empresa na mesma semana.

Leia uma vez inteiro para ter a visão do todo. Depois volte ao capítulo que mais dói hoje na sua empresa e comece por ele. Cada capítulo termina com tarefas práticas: se você fizer as tarefas, sai daqui com uma empresa mais organizada do que entrou.

Um aviso honesto: leis, limites de faturamento e alíquotas mudam. Os valores deste livro foram conferidos no início de outubro de 2026. Antes de qualquer decisão tributária, valide com o seu contador.



Parte 1

A base

Capítulo 1
A jornada: quem é Adriano Gestor

Capítulo 2
Antes de abrir ou remodelar: mentalidade de dono

Capítulo 3
Tipos de empresa: MEI, ME e EPP

Capítulo 4
Regimes tributários: Simples, Presumido e Real

A base da empresa.

Capítulo 1 · A jornada

Quem é Adriano Gestor

A trajetória do autor e o que o levou a escrever o livro.



Meu nome é Adriano Barbosa. Tenho 29 anos, sou casado e moro em Guarulhos. Adriano Gestor é o nome da minha consultoria, mas antes de virar marca foi quase um apelido de trabalho: o cara que organiza a operação. E também o cara a quem todo mundo vem perguntar alguma coisa, seja o senhor experiente que quer entender algo mais técnico, seja o novato que quer aprender o básico da administração.

Conto a minha história aqui por um motivo simples. Você vai receber muitos conselhos neste livro, e é justo saber de onde eles vêm. Eles saíram do chão de fábrica, do galpão, da planilha, da minha própria conta bancária e da minha pequena biblioteca, que começou quando peguei para ler Administração da Produção, do Nigel Slack.

O que o autor aprendeu administrando empresas de verdade.

Adriano Barbosa

De onde eu venho

Sou baiano, de uma cidadezinha do interior. Venho de uma família pobre e simples. Meus pais tiveram pouco estudo, e minha mãe aprendeu a ler e escrever só o básico. Foi em casa que aprendi o que nenhum curso ensina: honestidade, gratidão a Deus, família e amor.

Comecei a trabalhar cedo. Aos 14 anos eu já estava num provedor de internet da cidade, responsável pela instalação das redes, pelo cadastro dos clientes nas RouterBoards com sistema MikroTik e pela configuração de roteadores e redes domésticas. Foi o meu primeiro contato com tecnologia e com cliente ao mesmo tempo.

Ainda jovem, vim para São Paulo.

O começo no chão de fábrica

Em São Paulo, comecei como jovem aprendiz de produção na Bauducco, no setor alimentício. Para quem vinha de uma cidade pequena, era um mundo completamente diferente: sistemas ERP impecáveis, gestão da qualidade, gestores e analistas, tudo funcionando com processo.

Ali aprendi a primeira lição de gestão sem ninguém dar aula: fábrica boa é fábrica previsível. Todo mundo sabe o que fazer, onde está o material e qual é a meta do dia.

Depois fui para a Grifebus, uma confecção. Entrei como estagiário de produção, fiquei nove meses e fui promovido a analista de produção, logística e compras. Eu programava a produção e apoiava o PCP, que é o Planejamento e Controle da Produção: decidir o que fabricar, quanto e quando, de acordo com a capacidade e a demanda. Organizava o estoque pela curva ABC (separar os itens que mais pesam no dinheiro dos que pesam pouco) e definia o ponto de pedido, o momento certo de comprar antes que o material acabe.

Também negociava com fornecedores, controlava custos, acompanhava entregas e liderava a equipe com um objetivo claro: menos retrabalho, mais eficiência. Foi a minha escola de verdade.

Seis anos com pele em jogo

Em 2020 me tornei sócio da Cine Couple, uma fábrica e distribuidora de brindes: um galpão de 200 m², mais de 15 pessoas diretas, cerca de 30 contando as indiretas, e faturamento médio de R$ 2 milhões por ano nos últimos seis anos. Sempre fui o executivo da empresa, e com a mão na massa. Cuidei de produção e operações e atuei como gestor comercial e de marketing.

Na operação, mapeei e padronizei os fluxos produtivos, implantei rotinas e o programa 5S, cuidei de estoque, planejamento de demanda e negociação com fornecedores, e criei indicadores para decidir com dado, e não com achismo.

Na frente comercial e de marketing, fiz a ponte entre a operação e o cliente. A identidade visual foi feita pela minha esposa, e o SEO fui eu que fiz, numa época em que ainda nem existiam os conceitos de GEO, AEO e AIO. Por isso insisto tanto em se atualizar. Também registrei marcas e cheguei a exportar produtos para a Amazon, em Miami.

É isso que eu chamo de ter pele em jogo. Quando você é o dono, não existe desculpa bonita no fim do mês. Ou o processo funciona, ou o problema é seu.

Saber a hora de parar também é gestão

Também tive uma loja de cosméticos e maquiagem em Mogi das Cruzes, que se tornou uma das mais conhecidas da cidade, com produto próprio e divulgação feita por influenciadores nacionais. Enfrentei um problema de saúde e dificuldades externas, e decidi fechar.

Falo disso sem constrangimento. Nem toda história de empresa termina em crescimento, e saber a hora de parar também é gestão. Família e saúde vêm antes do negócio.

Frebase: construir do zero

Hoje sou sócio-fundador e diretor comercial da Frebase, uma logtech de fretes B2B que fundei com o meu irmão. Estamos sediados em um dos principais prédios comerciais de Guarulhos, na Avenida Paulo Faccini. A Frebase é um gateway de fretes: conecta empresas que precisam enviar mercadoria a transportadoras, para o Brasil todo.

Nós dois construímos a plataforma do zero, sem equipe de desenvolvimento, e tocamos a operação em paralelo a outros trabalhos. Isso me obriga a aplicar em casa tudo o que ensino: processo enxuto, prioridade clara, número na mesa.

E sabe o que eu descobri? Programar é muito mais fácil do que vender. Construir a solução foi a parte simples. Fazer ela chegar ao cliente certo, todos os dias, é o trabalho de verdade.

Por isso construí e conduzo na Frebase uma estratégia de vendas B2B completa: definição do cliente ideal, lista de prospecção, abordagem, proposta, negociação e pós-venda. E testo antes de recomendar. Já fizemos release em jornal, outdoor, carta física, brinde enviado em massa, anúncio no Google e no Meta, prospecção tradicional e até fax. Quando eu digo a um cliente que uma ação vale a pena, é porque já vi o que acontece quando ela sai do papel.

A formação que sustenta a prática

Ainda não concluí a faculdade. Priorizei trabalhar, empreender e aprender fazendo. Mas sou autodidata e estudo o tempo todo, sempre com a mesma regra: aprendeu, aplica. Quase tudo o que está neste livro eu estudei e coloquei em prática em alguma empresa.

Sou técnico em Logística, técnico em Administração e técnico em Malharia Circular pelo SENAI. Cursei quase 1.000 horas de Tecnologia em Gestão da Produção Industrial no IFSP, onde entrei em 3º lugar pelo SISU. Concluí o Superior Sequencial em Gestão de Empresas, curso Engenharia de Produção na UNIVESP, com conclusão prevista para 2030, e estou fazendo o Curso de Controller, focado em controladoria, custos e gestão financeira.

Tenho certificação Green Belt em Lean Six Sigma, sou Auditor Interno ISO 9001 e tenho formação em Supply Chain Management, Lean Manufacturing e NR12. No dia a dia, trabalho com Excel avançado, macros e VBA, Power BI, automação com Arduino, desenho técnico em SolidWorks e FreeCAD, CorelDRAW, mídia paga e SEO. E uso Inteligência Artificial todos os dias.

E tem um detalhe que pouca gente espera de um consultor: tenho CNH nas categorias A e D, curso MOPP para transporte de produtos perigosos e sou instrutor de trânsito. Logística, para mim, não é só planilha. Eu conheço o lado de quem está na estrada.

Comunidade e rede local

Sou rotariano do Rotary Club de Guarulhos Aeroporto, e gosto de dizer isso com orgulho. Na gestão 2026-27 sou Diretor de Imagem Pública, Conselheiro da Juventude e Diretor do Interact Club, e já fui eleito Diretor do Quadro Associativo para 2027-28.

Organizo os projetos Rotary 2 Rodas, Rotary Pet Day e Rotary Conecta, que aproxima empresários e empreendedores da região. Sou amigo e admirador dos motoclubes. Acredito que negócio forte nasce de comunidade forte.

Também mantenho relacionamento com autoridades públicas da região, e faço questão de dizer como: o meu relacionamento é com o cargo, e não com a pessoa ou o partido. Respeito a autoridade e a função, seja quem for que a ocupe.

No que eu acredito

Só recomendo o que aplico na própria empresa.

Se eu não usaria no meu negócio, não ofereço para o seu.

Processo antes de heroísmo.

Empresa que depende de alguém salvar o dia todo dia não é empresa, é sorte. Processo bem feito deixa o herói livre para pensar.

Dado honesto.

Número bonito que esconde problema é pior que número feio. Eu prefiro a verdade da planilha ao conforto da opinião.

Mão na massa.

Não entrego relatório para ficar na gaveta. Vou ao galpão, sento com a equipe e implanto junto.

Comunidade e rede local.

Guarulhos, a Grande São Paulo e o Alto Tietê têm tudo o que um negócio precisa para crescer. Falta conexão, e conexão se constrói.

Vim do zero. Não sou herdeiro nem sucessor de ninguém, e construo o meu caminho junto com a minha esposa, Yasmin. Este livro é a minha forma de abrir a caixa de ferramentas. Tudo o que está aqui eu uso, já usei ou estou usando agora.

Mentalidade de dono

O que pensar antes de abrir ou remodelar uma empresa.

A maioria das empresas não quebra por falta de talento. Quebra por falta de método. O dono sabe fazer o produto muito bem, mas não sabe quanto custa entregar, quanto precisa vender e onde o dinheiro está escorrendo.

O que é pensar como dono

Funcionário responde por uma tarefa. Dono responde pelo resultado inteiro. Pensar como dono é olhar ao mesmo tempo para quatro coisas: caixa, cliente, processo e pessoas.

Na prática, o dono faz perguntas que o funcionário não precisa fazer:

- Esse pedido dá lucro ou só dá trabalho?
- Se eu faltar uma semana, a empresa continua rodando?
- Quanto dinheiro eu tenho para aguentar três meses ruins?
- O que eu estou fazendo hoje que outra pessoa poderia fazer melhor?

Pensar como dono não é trabalhar 14 horas por dia. É saber exatamente onde colocar as horas que você tem.

O erro de abrir empresa sem método

O roteiro mais comum é assim: a pessoa é boa em alguma coisa, recebe elogio, abre um CNPJ e começa a vender. Os primeiros meses parecem ótimos, porque tem movimento. Até que o caixa aperta e ninguém sabe explicar por quê.

Saber fazer o produto e saber tocar a empresa são duas profissões diferentes. A confeiteira excelente pode quebrar vendendo bolo abaixo do custo sem perceber. O mecânico talentoso pode perder dinheiro em cada serviço porque não conta o tempo parado esperando peça.

Antes de abrir, responda por escrito:

1. Quem é o meu cliente, com nome, idade ou tipo de empresa, e onde ele está?
2. Quanto ele paga hoje por algo parecido?
3. Quanto me custa entregar uma unidade, somando tudo?
4. Quanto preciso vender por mês só para pagar as contas, sem lucro nenhum?
5. Por quantos meses eu aguento se vender menos do que isso?

Se alguma resposta for "não sei", ótimo: você descobriu o primeiro trabalho a fazer. Descobrir isso antes custa uma tarde. Descobrir depois custa a empresa.

Improviso contra processo

Improviso é ótimo em emergência. O problema é quando a emergência vira rotina. Empresa que funciona no improviso depende do humor, da memória e da presença do dono.

Pense numa receita de bolo. Com a receita escrita, qualquer pessoa treinada faz o mesmo bolo, do mesmo tamanho, com o mesmo gosto. Sem receita, cada dia sai um bolo diferente, e o cliente percebe. Processo é isso: a receita da sua empresa.

Processo não é burocracia. Processo bom é curto, claro e fácil de seguir. Se ninguém consegue seguir, o problema está no processo, não nas pessoas.

Medir, registrar, padronizar e revisar

Toda melhoria que eu já implantei, em fábrica ou em escritório, seguiu o mesmo ciclo. Na engenharia ele se chama PDCA, sigla em inglês para Planejar, Fazer, Checar e Agir. Eu gosto de traduzir em quatro verbos do dia a dia:

- **Medir.** Escolha poucos números que mostram se a empresa está bem: vendas, margem, prazo de entrega, retrabalho.
- **Registrar.** O que não está escrito não existe. Pedido, reclamação, compra, estoque: tudo tem que ter registro.
- **Padronizar.** Quando algo dá certo, vire regra. Escreva o passo a passo e treine a equipe.
- **Revisar.** Toda semana, olhe os números. Toda vez que algo sair do padrão, investigue a causa, e não só o sintoma.

Sinais de que a sua empresa precisa ser remodelada

Se você já tem uma empresa, faça um teste rápido. Quantas destas frases descrevem o seu negócio hoje?

- Tudo passa por mim, e eu sou o gargalo.
- Não sei quanto tenho em estoque sem ir lá contar.
- O preço foi definido de cabeça, olhando o concorrente.
- A conta da empresa e a minha conta pessoal se misturam.
- O mesmo erro acontece de novo todo mês.
- O cliente reclama de prazo e eu só descubro quando ele liga.

Se marcou duas ou mais, não se culpe. É o retrato de muitas pequenas empresas. A boa notícia é que todas essas frases têm solução conhecida, e os próximos capítulos mostram o caminho.

Tarefas do capítulo

- [ ] Responda por escrito as cinco perguntas de antes de abrir, mesmo que a empresa já exista.
- [ ] Liste as três tarefas que só você sabe fazer hoje. Elas são as primeiras candidatas a virar processo escrito.
- [ ] Separe a conta bancária da empresa da sua conta pessoal, se ainda não fez isso.

Anotações

Tipos de empresa: MEI, ME e EPP

As diferenças entre os três portes e como escolher o seu.



MEI, ME e EPP não são tipos de imposto. São tamanhos de empresa, definidos principalmente pelo quanto ela fatura por ano. Entender isso evita metade das confusões que eu vejo em quem está começando.

Três coisas diferentes que todo mundo mistura

Quando você abre uma empresa, faz três escolhas separadas. Pense numa roupa:

- **Porte** é o tamanho da roupa: MEI, ME ou EPP. Depende do faturamento.
- **Natureza jurídica** é o modelo da roupa: quem é o dono e como o patrimônio dele fica protegido. Exemplos: Empresário Individual, Sociedade Limitada Unipessoal (SLU) ou Sociedade Limitada (LTDA).
- **Regime tributário** é a forma de pagar a conta: Simples Nacional, Lucro Presumido ou Lucro Real. Ele é assunto do próximo capítulo.

O quadro geral em 2026

Porte	Faturamento por ano	Empregados	Como paga imposto
MEI	até R$ 81 mil	até 1	DAS fixo mensal, de R$ 82,05 a R$ 87,05 em 2026
ME (Microempresa)	até R$ 360 mil	sem limite fixado em lei	Simples Nacional, Lucro Presumido ou Lucro Real
EPP (Empresa de Pequeno Porte)	acima de R$ 360 mil até R$ 4,8 milhões	sem limite fixado em lei	Simples Nacional, Lucro Presumido ou Lucro Real

Fontes: Teto do MEI, gov.br e valores do DAS-MEI 2026.

MEI: a porta de entrada

O Microempreendedor Individual foi criado para formalizar quem trabalha por conta própria. É barato, simples e dá acesso a benefícios do INSS, como aposentadoria, auxílio-doença e salário-maternidade.

Regras principais em 2026:

- Faturamento de até R$ 81 mil por ano. No ano da abertura, o limite é proporcional: R$ 6.750 por mês de atividade.
- Pode contratar no máximo 1 empregado, recebendo salário mínimo ou o piso da categoria.
- Não pode ser sócio ou titular de outra empresa.
- A atividade precisa estar na lista oficial permitida. Profissões regulamentadas por conselho, como advocacia, medicina, engenharia e contabilidade, ficam de fora.

Quanto custa: um boleto fixo por mês, o DAS, que em 2026 é de R$ 82,05 para comércio e indústria, R$ 86,05 para serviços e R$ 87,05 para quem faz os dois. O valor é 5% do salário mínimo de R$ 1.621, mais R$ 1 de ICMS e/ou R$ 5 de ISS.

Obrigações: pagar o DAS até o dia 20, entregar a declaração anual (DASN-SIMEI) até 31 de maio, emitir nota fiscal nas vendas para empresas e guardar um controle mensal do que faturou. Atenção: a regulamentação da reforma tributária prevê nota fiscal obrigatória em todas as vendas do MEI a partir de 2027, também para pessoa física (Contábeis).

E se passar do limite? Se o faturamento do ano ficar até 20% acima do teto (até R$ 97.200), você paga um DAS complementar sobre o excesso e vira ME no ano seguinte. Se passar de 20%, o desenquadramento volta para janeiro daquele ano, e você paga como ME desde o começo. Esse segundo cenário dói no caixa.

O teto vai subir? Existem projetos no Congresso. O PLP 186/2026, enviado pelo governo, propõe R$ 110 mil em 2027, R$ 140 mil em 2028 e até 2 empregados. O PLP 108/2021, já aprovado no Senado, propõe R$ 130 mil. Até o início de outubro de 2026, nenhum foi aprovado em definitivo, o teto vigente segue R$ 81 mil e a expectativa é de votação só depois das eleições (Agência Câmara; Ledware). Planeje com a lei de hoje, não com a promessa de amanhã.

ME e EPP: quando a empresa ganha corpo

A Microempresa fatura até R$ 360 mil por ano. A Empresa de Pequeno Porte fatura acima disso, até R$ 4,8 milhões. As duas podem ter sócios, contratar quantas pessoas precisarem e escolher o regime tributário.

Benefícios: tratamento diferenciado previsto na Lei Complementar 123/2006, acesso ao Simples Nacional, preferência em licitações públicas em caso de empate e mais credibilidade para vender a empresas maiores.

Obrigações: aqui o contador deixa de ser opcional. Entram folha de pagamento, obrigações acessórias, escrituração e apuração mensal de impostos. O custo fixo sobe, mas o teto para crescer também.

Qual natureza jurídica escolher

- **Empresário Individual (EI):** um dono só, e o patrimônio pessoal responde pelas dívidas da empresa. É simples, mas arriscado.
- **Sociedade Limitada Unipessoal (SLU):** um dono só, com o patrimônio pessoal protegido. A responsabilidade fica limitada ao capital da empresa. Substituiu a antiga EIRELI e é a opção que eu mais recomendo para quem vai empreender sozinho.

- **Sociedade Limitada (LTDA):** dois ou mais sócios, com contrato social definindo quem manda em quê e como se divide o lucro. Faça um acordo de sócios bem escrito. Sociedade sem regra clara é briga marcada.

Quando migrar de um para outro

Do MEI para ME, os sinais são claros:

- O faturamento vai passar do teto antes de dezembro.
- Você precisa de mais de um funcionário.
- Quer entrar com um sócio.
- Grandes clientes exigem uma estrutura que o MEI não tem.

Um alerta que eu faço sempre: segurar a nota fiscal para não sair do MEI é sonegação, e ainda trava o crescimento. Se o negócio está crescendo, comemore e migre com planejamento. A passagem de ME para EPP, por sua vez, acontece pelo próprio faturamento, e o seu contador faz o reenquadramento.

Tarefas do capítulo

- [ ] Some o faturamento dos últimos 12 meses e veja em qual porte você está de verdade.
- [ ] Se for MEI, calcule em que mês você vai bater R$ 81 mil no ritmo atual.
- [ ] Confira no cartão CNPJ qual é a sua natureza jurídica e se ela ainda protege o seu patrimônio pessoal.

Simples, Presumido e Real

Como cada regime funciona e o que muda para o seu negócio.

Simples	Presumido	Real

O regime tributário é a regra que define como a sua empresa calcula e paga imposto. Escolher errado pode custar mais do que um funcionário por ano, e ninguém vai te avisar. A escolha certa depende da sua margem, da sua folha e de para quem você vende.

Os três regimes lado a lado

Regime	Quem pode	Como o imposto é calculado	Costuma valer a pena quando
Simples Nacional	ME e EPP com faturamento até R$ 4,8 milhões por ano, em atividade permitida	Uma alíquota sobre o faturamento, que cresce por faixa, paga numa guia única (DAS)	Margem média ou alta, operação simples, serviços com folha de pagamento relevante
Lucro Presumido	Empresas com faturamento até R$ 78 milhões por ano	O governo presume que uma parte do faturamento é lucro e cobra imposto sobre ela	A margem real é maior que a presumida; serviços com folha baixa
Lucro Real	Qualquer empresa; obrigatório acima de R$ 78 milhões e em alguns setores	Imposto sobre o lucro de verdade, apurado pela contabilidade	Margem baixa, prejuízo ou muitas compras que geram crédito

Simples Nacional: simples no nome, atenção nos detalhes

No Simples, quase todos os impostos vêm juntos num boleto só. A alíquota depende da atividade, que é separada em tabelas chamadas anexos, e do quanto a empresa faturou nos últimos 12 meses. Nas tabelas vigentes em 2026, a faixa inicial começa em 4% para o comércio (Anexo I), 6% para boa parte dos serviços (Anexo III) e 15,5% para serviços do Anexo V.

Aqui mora uma armadilha que eu vejo com frequência: o **Fator R**. Algumas empresas de serviço caem no Anexo III ou no Anexo V dependendo de quanto gastam com folha. Se a folha dos últimos 12 meses, contando pró-labore e encargos, for igual ou maior que 28% do faturamento, a empresa vai para o Anexo III, que é mais barato. Abaixo disso, vai para o V.

Na prática, às vezes ajustar o pró-labore do sócio muda o anexo e reduz o imposto de forma legal. Isso é planejamento, não truque. Faça sempre com o seu contador.

Outro ponto: acima de R$ 3,6 milhões por ano, o ICMS e o ISS saem do boleto do Simples e passam a ser pagos por fora. É o chamado sublimite.

Lucro Presumido: quando a margem é alta

No Presumido, a lei presume um lucro. Para comércio e indústria, a presunção é de 8% do faturamento para o Imposto de Renda (IRPJ) e 12% para a Contribuição Social (CSLL). Para a maioria dos serviços, 32% para os dois. Sobre essa base entram as alíquotas: 15% de IRPJ, mais 10% adicionais sobre o que passar de R$ 20 mil por mês, e 9% de CSLL.

Se a sua margem de verdade é maior que a presumida, o Presumido tende a ser vantajoso. Se é menor, você paga imposto sobre um lucro que não existe.

Mudança importante em 2026: a Lei Complementar 224/2025 aumentou em 10% os percentuais de presunção sobre a parte do faturamento que passa de R$ 5 milhões por ano. Serviços saem de 32% para 35,2% nessa parcela, e comércio e indústria vão de 8% para 8,8% no IRPJ e de 12% para 13,2% na CSLL. A regra vale desde janeiro de 2026 para o IRPJ e desde abril de 2026 para a CSLL, com o limite distribuído por trimestre, R$ 1,25 milhão em cada (Ozai). Quem fatura abaixo de R$ 5 milhões não foi afetado por essa mudança.

Lucro Real: o imposto sobre o lucro de verdade

No Lucro Real, o imposto incide sobre o lucro que a contabilidade apura. Se a empresa teve prejuízo, não paga IRPJ nem CSLL naquele período. Em compensação, exige contabilidade completa e muito bem feita.

É obrigatório para quem fatura acima de R$ 78 milhões por ano e para alguns setores, como o financeiro. Para os demais, é uma opção que costuma compensar em operações de margem apertada, como algumas indústrias e distribuidoras, ou em empresas com muitas compras que geram crédito de impostos.

A reforma tributária já começou

A reforma do consumo está sendo implantada em etapas, e ela muda o jogo, principalmente para quem vende para outras empresas.

- **2026:** ano de teste. A CBS (federal) e o IBS (estadual e municipal) aparecem nas notas com alíquotas simbólicas.
- **2027:** a CBS substitui o PIS e a Cofins, e o IPI é zerado na maior parte dos casos. No Simples Nacional, termina a opção de pagar o imposto pelo regime de caixa, isto é, pelo que foi recebido (Econet).
- **2029 a 2032:** o IBS substitui o ICMS e o ISS aos poucos, até o sistema novo valer por completo em 2033.

A grande novidade para as pequenas é o **Simples híbrido**. A partir de 2027, a empresa do Simples pode continuar pagando IBS e CBS dentro do DAS ou escolher o regime regular para esses dois impostos. No regime regular ela paga mais, mas passa crédito integral ao cliente empresa, o que pode tornar o seu produto mais competitivo no B2B.

A escolha é feita em setembro, com efeito em janeiro do ano seguinte, ou em março, com efeito em julho. Para 2027, a primeira janela foi de 1º a 30 de setembro de 2026, com possibilidade de cancelar até o fim de novembro. Quem não optou ainda tem a janela de

março de 2027, com efeito a partir de julho (Legisweb; Guia Tributário). O MEI não tem essa opção.

Exemplos de como a operação muda a escolha

Os cenários abaixo são ilustrativos, para você entender a lógica. A decisão real exige simulação com os seus números.

- **Loja de roupas que vende para consumidor final, com boa margem:** o Simples costuma ser o caminho mais barato e mais simples.
- **Escritório de serviços com equipe própria:** se a folha passar de 28% do faturamento, o Anexo III do Simples costuma ser competitivo.
- **Consultoria enxuta, sem funcionários e com faturamento alto:** cai no Anexo V. Vale simular o Presumido, que muitas vezes sai mais barato.
- **Distribuidora com margem apertada e muita compra de mercadoria:** o Lucro Real pode compensar pelos créditos e por tributar só o lucro efetivo.
- **Pequena indústria que vende para grandes empresas:** a partir de 2027, vale simular o Simples híbrido, porque o cliente vai valorizar o crédito de IBS e CBS.

Erros comuns

- Escolher o regime porque o vizinho ou o concorrente usa.
- Nunca refazer a simulação. O melhor regime de hoje pode ser o pior do ano que vem.
- Confundir faturamento com lucro na hora de comparar.
- Esquecer o prazo de opção e ficar preso por um ano inteiro no regime errado.
- Ignorar o Fator R e pagar Anexo V sem necessidade.

Como escolher

Leve ao seu contador quatro números: faturamento previsto para o próximo ano, margem real, valor da folha com pró-labore e o percentual de vendas para empresas. Peça uma simulação dos três regimes, e agora também do Simples híbrido. Faça isso todo ano, no segundo semestre, antes dos prazos de opção.

Tarefas do capítulo

- [ ] Calcule o seu Fator R: folha dos últimos 12 meses dividida pelo faturamento do mesmo período.
- [ ] Descubra quanto das suas vendas vai para empresas e quanto vai para consumidor final.
- [ ] Agende com o seu contador uma simulação anual dos regimes, antes da janela de setembro.

Anotações



Parte 2

Ser visto e vender

Capítulo 5
Identidade empresarial: parecer empresa antes de vender

Capítulo 6
Presença digital: ser encontrado por pessoas e por máquinas

Capítulo 7
Estratégia comercial: vender com método, e não por sorte

Capítulo 8
Marketing e marca: seja sempre lembrado

Capítulo 9
Release e notícias: deixe que outros falem de você

Capítulo 10
Networking e relacionamento: rede é ativo, não cartão de visita

Capítulo 5 · Identidade empresarial

Parecer empresa antes de vender

Nome, marca e materiais que passam credibilidade desde o primeiro contato.



O cliente decide se confia em você antes de ver o seu produto. Ele olha o e-mail, o número de telefone, o endereço e o nome. Se tudo isso parece improvisado, ele imagina que a entrega também vai ser.

O teste dos dois fornecedores

Imagine que você precisa contratar um serviço e recebe dois orçamentos com o mesmo preço. O primeiro chega de um e-mail genérico, com o WhatsApp pessoal do dono e sem endereço. O segundo vem de contato@nomedaempresa.com.br, com site, CNPJ no rodapé e telefone comercial.

Você não precisa pensar muito para escolher. O seu cliente também não. Identidade empresarial é isso: reduzir a dúvida de quem ainda não te conhece.

O kit básico de identidade

Item	Onde fazer	Por que importa
Registro de marca	INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial)	Só o registro garante que o nome é seu. O nome na Junta Comercial não protege a marca.
Domínio	Registro.br, para endereços .com.br	É o seu endereço na internet e a base do e-mail profissional.
E-mail corporativo	Na hospedagem do site ou em serviços como Google Workspace e Microsoft 365	Passa seriedade e não some quando alguém sai da empresa.
Telefone comercial	Um chip só da empresa com WhatsApp Business	Separa a vida pessoal do negócio e permite horário de atendimento.
Endereço comercial	Sede própria, coworking ou escritório virtual	Aparece no Google, na nota fiscal e no contrato.
Identidade visual	Designer, com manual de marca	Faz a empresa ser reconhecida em qualquer lugar.

Registro de marca: proteja antes de investir

Muita gente investe anos num nome e descobre que outra empresa registrou antes. Aí vem a notificação para trocar a fachada, o site, as embalagens e tudo o que foi construído. É dinheiro e reputação indo embora.

O caminho é simples. Faça uma busca prévia na base do INPI para ver se o nome está livre na sua área de atuação. Depois, deposite o pedido na classe certa. O registro vale por 10 anos e pode ser renovado. MEI, ME e EPP têm desconto nas taxas.

Regra prática: se você vai colocar o nome numa placa, num veículo ou num site, registre a marca antes.

Domínio e e-mail: o endereço que não muda

Registre o domínio com o mesmo nome da marca assim que decidir o nome, mesmo que o site ainda não exista. Eu fiz isso com a minha consultoria: comprei o adrianogestor.com.br antes de ter a primeira página no ar.

Com o domínio, crie o e-mail profissional. Use endereços por função, como contato@, comercial@ e financeiro@. Assim, se alguém sair da empresa, os clientes continuam falando com o mesmo endereço.

Telefone: separe o pessoal do profissional

O WhatsApp do dono, com foto de férias no perfil, não passa segurança. Tenha um número só da empresa com WhatsApp Business. Ele permite catálogo, mensagem de ausência, respostas rápidas e etiquetas para organizar os clientes.

E tem um ganho que pouca gente percebe: você consegue desligar. Número separado é saúde mental para o dono.

Endereço: localização também é estratégia

O endereço aparece no Google, no cartão CNPJ, na nota e no contrato. Ele diz muito sobre quem você atende. Para uma operação logística, estar perto de rodovias e do aeroporto, como acontece em Guarulhos, é argumento de venda.

Se você trabalha de casa, avalie um coworking ou um escritório virtual. Você ganha um endereço comercial, protege a privacidade da sua família e ainda pode ter onde receber clientes.

Identidade visual: coerência gera lembrança

Logotipo, cores e fontes precisam ser os mesmos no site, no cartão, no uniforme, na embalagem e nas redes. Na Adriano Gestor, só comecei a usar a marca depois de aprovar o manual com logo, paleta de cores e fontes definidas.

No meu escritório, essa frente é conduzida pela Yasmin Barbosa, minha esposa e meu principal braço direito na identidade visual. Ela é arquiteta formada, está cursando pós-graduação em visual merchandising e é especialista em design e identidade visual de empresas. Marca, identidade visual e material de apresentação saem das mãos dela.

Não precisa começar caro. Precisa começar coerente. Uma marca simples usada sempre do mesmo jeito vale mais que uma marca linda usada cada dia de um jeito.

O impacto no bolso

- **Credibilidade:** o cliente acredita que você vai existir amanhã para honrar a garantia.
- **Confiança:** empresas grandes checam CNPJ, endereço e domínio antes de cadastrar um fornecedor.
- **Percepção de valor:** quem parece profissional consegue cobrar preço de profissional.

Tarefas do capítulo

- [ ] Faça a busca do seu nome no INPI e no Registro.br.
- [ ] Crie pelo menos um e-mail com o domínio da empresa e troque a assinatura de todos os e-mails.
- [ ] Separe o número de WhatsApp da empresa do seu número pessoal.

Ser encontrado por pessoas e por máquinas

Como aparecer para clientes e para os buscadores.

Pessoas
Aparecer para clientes

Máquinas
Aparecer para os buscadores

Hoje o cliente pesquisa antes de ligar. E cada vez mais ele não pesquisa só no Google: pergunta para o ChatGPT, para o Gemini, para o Claude ou para o Copilot. Se a sua empresa não aparece nesses lugares, para esse cliente ela simplesmente não existe.

Os quatro pilares da presença digital

1. Site profissional. O site é a sua loja aberta 24 horas. Ele não precisa ser caro, mas precisa responder em cinco segundos três perguntas: o que você faz, para quem e como falar com você. O básico que não pode faltar:

- Funcionar bem no celular, porque a maior parte das visitas vem de lá.
- Botão de WhatsApp visível em todas as páginas.
- Uma página para cada serviço ou linha de produto, e não tudo espremido numa página só.
- Prova social: clientes atendidos, depoimentos, fotos reais da operação.
- Endereço, CNPJ e política de privacidade no rodapé.

2. Perfil da Empresa no Google (Google Business Profile). É a ficha que aparece no mapa e na lateral da pesquisa. Para negócio local, muitas vezes ela gera mais contato que o próprio site. Preencha tudo: categoria certa, horário, fotos, serviços e link do site. Peça avaliação a todo cliente satisfeito e responda todas, inclusive as negativas, com educação.

3. LinkedIn bem formado. Se você vende para empresas, o LinkedIn é obrigatório. Foto profissional, título que diga o que você resolve e uma seção "Sobre" com a sua experiência real. Crie também a página da empresa e publique com constância: um post útil por semana vale mais que dez posts num mês e nenhum no outro.

4. Redes sociais com estratégia. Você não precisa estar em todas. Esteja onde o seu cliente está. Negócio para consumidor final costuma funcionar melhor no Instagram. Negócio para empresas, no LinkedIn. Defina dois ou três temas fixos, como bastidores, dicas e casos, e mantenha um ritmo que você consiga sustentar.

SEO, AEO, GEO e AIO sem complicação

Essas quatro siglas assustam, mas a ideia é simples. Todas tratam de fazer a sua empresa ser encontrada e recomendada. O que muda é quem está procurando: uma pessoa no Google, um assistente que responde perguntas ou uma inteligência artificial que monta respostas.

SEO (Search Engine Optimization, otimização para mecanismos de busca). É aparecer bem no Google quando alguém pesquisa o que você vende. Na prática:

- Descubra como o cliente pesquisa. Eu uso ferramentas como o Ubersuggest para ver as palavras mais buscadas.
- Use essas palavras no título das páginas, nos subtítulos e nos textos, de forma natural.
- Inclua a cidade e a região quando o atendimento for local, como "consultoria em Guarulhos".

- Tenha um site rápido e seguro, com o cadeado do HTTPS.
- Conquiste links de outros sites confiáveis, como jornais, associações e parceiros.

AEO (Answer Engine Optimization, otimização para mecanismos de resposta). É preparar o conteúdo para ser a resposta direta. Quando alguém pergunta "qual o limite do MEI?", o Google e os assistentes de voz mostram um trecho pronto. O segredo é escrever perguntas reais como subtítulos e responder logo na primeira frase, de forma curta e clara. Uma página de perguntas frequentes bem feita é ouro.

GEO (Generative Engine Optimization, otimização para mecanismos generativos). É ser citado quando uma IA como ChatGPT, Gemini, Claude, Perplexity ou Copilot monta uma resposta. Essas ferramentas preferem fontes claras, atualizadas e confiáveis. Para aparecer nelas:

- Use sempre o mesmo nome, endereço e telefone em todos os lugares: site, Google, redes e cadastros.
- Publique conteúdo com autoria, dados e explicações completas, e não só frases de efeito.
- Seja mencionado em fontes externas, como imprensa, entidades e sites do setor.
- Deixe claro no site quem você é, o que faz, onde atende e para quem.

AIO (AI Optimization, otimização para inteligência artificial). É o guarda-chuva de tudo isso: deixar a sua empresa fácil de ser lida, entendida e resumida por qualquer inteligência artificial, inclusive os resumos gerados por IA que o Google já mostra no topo da pesquisa. Na prática, envolve conteúdo bem organizado e dados estruturados, que são etiquetas invisíveis no código do site dizendo ao buscador o que é endereço, telefone, serviço e avaliação.

Resumo em uma frase: o SEO faz você ser achado, o AEO faz você ser a resposta, o GEO faz a IA te recomendar e o AIO prepara a casa para tudo isso acontecer.

Vender online: loja virtual e marketplace

Para muitos negócios, a presença digital já é o próprio balcão de vendas. E-commerce, sites e marketplaces são a frente em que eu mais atuo. Existem dois caminhos, que funcionam melhor juntos:

- **Loja virtual própria:** a marca é sua, o cliente é seu e a margem também. Em compensação, você precisa levar as visitas até ela.
- **Marketplace:** plataformas como Mercado Livre, Amazon e Shopee já têm o público. Em troca, cobram comissão e ditam as regras do jogo.

Na Cine Couple, cheguei a exportar produtos para a Amazon, em Miami. O marketplace abre portas que uma pequena empresa sozinha levaria anos para abrir. O que separa quem vende de quem só tem a loja no ar:

- **Cadastro de produto caprichado:** fotos boas, título com as palavras que o cliente pesquisa e ficha técnica completa.
- **Preço que considera tudo:** comissão do marketplace, frete, embalagem e imposto, como você vai ver no capítulo 12.
- **Estoque integrado:** para não vender o que não tem.
- **Expedição organizada e frete sob controle:** frete mal calculado come a margem de qualquer loja virtual.
- **Reputação:** responder rápido, entregar no prazo e cuidar das avaliações.

Meça ou vai ser tudo achismo

Instale o Google Analytics e o Google Search Console no site. O primeiro mostra quem visita e o que faz. O segundo mostra por quais pesquisas você aparece no Google. Pergunte também a todo cliente novo como ele te encontrou, e anote. Em poucos meses você descobre qual canal traz dinheiro e qual só traz curtida.

Se for investir em anúncio no Google ou no Meta, não mande o clique para a página inicial. Mande para uma página feita para aquela oferta, com um único botão levando ao WhatsApp comercial. Anúncio sem página de destino é dinheiro jogado fora.

Tarefas do capítulo

- [ ] Pesquise o nome da sua empresa no Google e numa IA, como o ChatGPT, e anote o que aparece.
- [ ] Crie ou atualize o Perfil da Empresa no Google com fotos, horário e categoria corretos.
- [ ] Escreva uma página de perguntas frequentes com as dez dúvidas que os clientes mais te fazem.

Vender com método, e não por sorte

Um processo de vendas que se repete e pode ser medido.

Lembra do que eu descobri na Frebase? Programar foi mais fácil do que vender. E isso vale para quase todo negócio: fazer o produto ou prestar o serviço costuma ser a parte que o dono domina. Vender com constância é o que separa a empresa que cresce da que vive de altos e baixos.

A maioria das pequenas empresas vende por sorte. Depende da indicação que aparece, do cliente que liga, do mês que foi bom sem ninguém saber explicar por quê. Estratégia comercial é trocar a sorte por processo.

Processo de vendas

Repetir.
Medir.

O que é estratégia comercial

É decidir, por escrito, cinco coisas: para quem vender, o que oferecer, por qual caminho chegar ao cliente, a que preço e com qual rotina. Parece óbvio. Mas pergunte numa reunião qual é o cliente ideal da empresa e conte quantas respostas diferentes aparecem.

1. Defina o cliente ideal

O cliente ideal, que o mercado chama de ICP (sigla em inglês para perfil de cliente ideal), é o tipo de cliente que mais compra, paga em dia, dá menos trabalho e mais indica. Descreva com detalhes: segmento, porte, região, quem decide a compra e qual dor ele tem.

Na Frebase, por exemplo, o foco são pequenas e médias empresas do Simples Nacional que precisam enviar mercadoria. Saber isso muda tudo: onde anunciar, que lista montar e como falar.

Quem tenta vender para todo mundo acaba não sendo lembrado por ninguém.

2. Tenha uma proposta de valor clara

Em uma frase: por que o cliente deveria comprar de você, e não do concorrente? Fale do resultado para o cliente, e não da sua empresa. "Entregamos em 24 horas na Grande São Paulo" vende mais do que "somos uma empresa séria e comprometida".

3. Escolha os canais: inbound e outbound

Inbound é quando o cliente vem até você: site, Google, redes sociais, conteúdo e indicação. **Outbound** é quando você vai até o cliente: lista de prospecção, ligação, WhatsApp, e-mail, visita, carta e evento.

Pequena empresa precisa dos dois. O inbound leva tempo para engrenar, mas fica mais barato com o tempo. O outbound traz resultado mais rápido, mas exige disciplina diária.

Existe ainda o **business development**, ou desenvolvimento de negócios: abrir parcerias e canais que trazem clientes de forma recorrente, como contadores que indicam, distribuidores, associações e plataformas. Nas empresas que atendo, trabalho com profissionais de outbound e de business development, e abro portas pela minha própria rede.

Tenho uma preferência declarada por ações fora da curva: analógicas, criativas e inesperadas. Num mundo em que todo mundo manda e-mail, uma carta física bem escrita ou um brinde útil chegando à mesa de quem decide se destaca. Na Frebase já usamos carta, brinde enviado em massa e até fax.

4. Monte o funil de vendas

Funil de vendas é o caminho que o cliente percorre do primeiro contato até a compra. Tem esse nome porque muita gente entra em cima e pouca gente sai embaixo. Medir cada etapa mostra exatamente onde você está perdendo venda.

Etapa	O que acontece	O que medir
Lista de prospecção	Empresas ou pessoas que se encaixam no cliente ideal	Contatos novos por semana
Primeiro contato	Abordagem por ligação, WhatsApp, e-mail ou visita	Quantos responderam
Conversa ou diagnóstico	Entender a dor, o momento e quem decide	Reuniões realizadas
Proposta	Solução, prazo e preço por escrito	Propostas enviadas
Negociação	Ajustes de escopo, prazo e condição	Propostas que avançaram
Fechamento	Pedido ou contrato assinado	Taxa de conversão e ticket médio
Pós-venda	Entrega, acompanhamento e nova venda	Recompra e indicações

5. Crie uma cadência de abordagem

Quase ninguém compra no primeiro contato. Cadência é a sequência planejada de tentativas, em canais diferentes, ao longo de algumas semanas. Um exemplo ilustrativo de cadência de 15 dias:

- **Dia 1:** ligação e mensagem curta no WhatsApp se apresentando.
- **Dia 3:** e-mail com um material útil, sem pedir nada em troca.
- **Dia 7:** carta ou brinde com um bilhete escrito à mão.
- **Dia 10:** nova ligação perguntando se o material ajudou.
- **Dia 15:** última mensagem, deixando a porta aberta.

Registre cada tentativa. Sem registro, cadência vira esquecimento.

6. Use um CRM, mesmo que seja uma planilha

CRM é o sistema que registra cada cliente, cada contato e a etapa do funil em que ele está. Pode começar numa planilha com nome, empresa, etapa, data do último contato e próximo passo. O que não pode é a venda morar só na cabeça do vendedor. Quando ele sai da empresa, os clientes saem junto.

7. Faça propostas que vendem

Uma boa proposta repete o problema do cliente com as palavras dele, mostra a solução e o resultado esperado, deixa claro o que está e o que não está incluído, apresenta prazo, preço e condição, e termina com um próximo passo e uma data de validade. Sempre que fizer sentido, ofereça opções, como você vai ver no capítulo de negociação.

8. Cuide do pós-venda: é ali que mora a próxima venda

Vender de novo para quem já comprou é mais barato do que conquistar um cliente novo. Ligue depois da entrega para saber se deu tudo certo, resolva rápido qualquer problema e peça indicação quando o cliente estiver satisfeito. Cliente bem atendido vira vendedor da sua empresa sem custar nada.

Gestão do time comercial

Se você tem vendedores, a estratégia precisa virar rotina:

- **Metas por vendedor:** claras, mensais e ligadas ao funil, e não só ao faturamento.
- **Comissionamento:** pague de forma que o vendedor ganhe quando a empresa ganha. Comissão só sobre faturamento incentiva desconto. Comissão que considera a margem protege o lucro.
- **Política de preço e desconto:** até quanto cada pessoa pode dar de desconto, por escrito. Desconto sem regra vira hábito.
- **Reunião comercial semanal:** funil na tela, números de cada vendedor e próximos passos. Reunião que cobra número, e não promessa.

Indicadores comerciais

Indicador	O que mostra	Como calcular
Taxa de conversão	Quantas oportunidades viram venda	Vendas fechadas divididas pelas propostas enviadas
Ticket médio	Quanto cada venda vale, em média	Faturamento dividido pelo número de vendas
Ciclo de venda	Quanto tempo leva do primeiro contato ao fechamento	Média de dias entre o primeiro contato e o pedido
Custo de aquisição de cliente (CAC)	Quanto custa conquistar um cliente novo	Gastos com marketing e vendas divididos pelo número de clientes novos
Recompra	Quantos clientes voltam a comprar	Clientes que compraram de novo divididos pelo total de clientes
Indicações	O quanto a sua base te recomenda	Clientes novos que chegaram por indicação no período

Tarefas do capítulo

- [ ] Escreva o perfil do seu cliente ideal em um parágrafo.
- [ ] Desenhe o seu funil e anote quantos clientes estão em cada etapa hoje.
- [ ] Monte uma lista de 30 empresas que se encaixam no cliente ideal e comece uma cadência de abordagem nesta semana.



Capítulo 8 · Marketing e marca

Seja sempre lembrado

Como manter sua empresa na cabeça do cliente.

Marketing não é postar todo dia. É fazer o cliente lembrar de você na hora em que ele precisa comprar. A empresa que é lembrada não precisa disputar cada venda só no preço.

Ser lembrado é uma soma

Lembrança de marca nasce de três coisas juntas:

- **Consistência:** a mesma identidade e a mesma mensagem em todos os lugares, sempre.
- **Frequência:** aparecer com regularidade, e não só quando o caixa aperta.
- **Experiência:** o que o cliente sente quando compra, quando recebe e quando usa.

Se uma delas falha, as outras duas perdem força.

Online e offline trabalhando juntos

Mídia paga. No Google, o anúncio aparece para quem já está procurando o que você vende: é captura de demanda. No Meta (Instagram e Facebook), no YouTube e no Spotify, o anúncio alcança quem ainda nem sabe que precisa de você: é criação de lembrança. Os dois se completam. O importante é que todo anúncio termine num caminho claro até a venda: página de destino, contato e proposta.

Marketing tradicional. Outdoor, material impresso, fachada, uniforme e veículo adesivado continuam funcionando, principalmente para negócio local. Na Frebase, o outdoor fez parte das nossas primeiras ações.

Conteúdo que ensina. Um post, um vídeo ou um artigo que resolve uma dúvida real do cliente gera confiança antes da primeira conversa. Este livro é exatamente isso.

Brinde: a mídia que fica na mesa do cliente

Sou sócio há seis anos de uma fábrica e distribuidora de brindes, e por isso posso falar do assunto com propriedade. Um anúncio some da tela em segundos. Um brinde útil fica na mesa, na bolsa ou no carro do cliente, lembrando da sua marca todos os dias.

Para o brinde funcionar:

- **Seja útil.** Escolha algo que o cliente usaria de qualquer jeito.
- **Capriche na qualidade.** Brinde ruim lembra da sua marca do jeito errado.
- **Marque sem exagero.** A marca precisa aparecer, mas o objeto precisa continuar bonito de usar.
- **Entregue com contexto.** Um bilhete, uma visita ou uma data especial transformam um objeto num gesto.

Influenciadores: alcance emprestado

Na minha loja de cosméticos em Mogi das Cruzes, trabalhamos com produto próprio e divulgação de influenciadores nacionais. Influenciador empresta a confiança que o público tem nele para a sua marca. Para dar certo:

- Escolha pelo público, e não pelo número de seguidores. Mil seguidores do seu cliente ideal valem mais que cem mil de qualquer pessoa.
- Meça com cupom ou link exclusivo. Sem isso, você não sabe o que funcionou.
- Combine as entregas por escrito: quantas publicações, em que formato e em que datas.
- Garanta que o produto sustenta a promessa. O influenciador traz o cliente uma vez. Só o produto e o atendimento trazem de volta.

Relacionamento: o marketing que mais vende

Uma mensagem no aniversário da empresa cliente, um café sem pauta de venda, um convite para um evento, uma ligação depois da entrega. Parece pouco, mas é isso que faz o cliente pensar em você primeiro. No B2B, relacionamento costuma pesar mais do que qualquer campanha.

A identidade visual que vimos no capítulo 5 é a base de tudo isso. Sem coerência visual, cada ação de marketing parece de uma empresa diferente, e a lembrança não se acumula.

Meça o retorno

Todo real investido em marketing precisa ter destino conhecido. Acompanhe pelo menos três números: quanto custa cada contato interessado (o lead), quanto custa cada venda e quanto voltou em faturamento para cada real investido. Pergunte a todo cliente novo como ele conheceu a sua empresa e anote. Em poucos meses você sabe o que manter e o que cortar.

Tarefas do capítulo

- [ ] Liste todos os lugares onde a sua marca aparece hoje e confira se a identidade é a mesma em todos.
- [ ] Escolha um canal online e um offline para testar nos próximos 90 dias, com orçamento e meta definidos.
- [ ] Monte um calendário de relacionamento com os seus 20 melhores clientes para os próximos 12 meses.



Capítulo 9 · Release e notícias

Deixe que outros falem de você

Como a imprensa e terceiros ajudam a construir reputação.

Quando você diz que é bom, é propaganda. Quando um jornal diz, é autoridade. Aparecer na imprensa é uma das formas mais baratas e mais subestimadas de ganhar confiança, e pequena empresa pode, sim, virar notícia.

Por que aparecer na mídia importa

- **Autoridade emprestada.** O veículo de imprensa empresta a credibilidade dele para você. "Saiu no jornal" abre portas que nenhum anúncio abre.
- **Prova social duradoura.** A matéria fica no ar por anos. Você pode mostrá-la no site, nas propostas e nas redes.
- **Mais força no Google.** Um link de um portal de notícias para o seu site é um dos sinais de confiança que o buscador mais valoriza.
- **Mais chance de ser citado por IAs.** As ferramentas de inteligência artificial usam fontes jornalísticas para montar respostas. Quem está na imprensa tem mais chance de aparecer nelas.

O que é um release

Release é um texto no formato de notícia que você envia para jornalistas. Ele não é anúncio. O jornalista não quer saber que a sua empresa é a melhor do mercado. Ele quer uma história que interesse ao leitor dele.

Na Frebase, o release em jornal foi uma das nossas primeiras ações de divulgação. E como Diretor de Imagem Pública do Rotary, cuidar da comunicação dos projetos do clube com a comunidade é justamente a minha função. A lógica é sempre a mesma: primeiro a notícia, depois a marca.

O que vira notícia

Se você achou que a sua empresa não tem nada a dizer, veja esta lista:

- Inauguração, mudança de endereço ou ampliação.
- Um serviço novo que ainda não existia na região.
- Um dado ou pesquisa que você levantou sobre o seu setor.
- Uma ação social, um projeto com a comunidade ou uma parceria com entidade.
- Uma contratação relevante ou a geração de empregos na cidade.
- Um prêmio, uma certificação ou um marco importante.
- Uma explicação de especialista sobre um tema quente, como a reforma tributária para pequenas empresas.

Como escrever um release que o jornalista lê

1. **Título informativo.** Diga o fato, não o adjetivo. "Empresa de Guarulhos lança serviço de X para pequenos comércios" funciona. "Empresa revolucionária muda o mercado" vai para o lixo.
2. **Primeiro parágrafo com o essencial.** Quem, o quê, quando, onde, como e por quê. Se o jornalista ler só esse parágrafo, precisa entender a notícia.
3. **Desenvolvimento.** Contexto, números reais e o impacto para o leitor ou para a cidade.
4. **Uma fala do porta-voz.** Uma ou duas frases, entre aspas, com opinião ou explicação, e não com elogio a si mesmo.
5. **Sobre a empresa.** Um parágrafo curto no final, com site e cidade.
6. **Contato de imprensa.** Nome, telefone e e-mail de quem vai atender o jornalista, e que atenda de verdade.

Mantenha tudo em uma página e envie duas ou três fotos em boa resolução, com crédito.

Para quem enviar

Comece pelo que está perto: jornais da cidade, portais regionais, rádios locais, revistas de associações comerciais e sites especializados do seu setor. Veículo regional lê release de empresa regional com muito mais atenção que um grande portal nacional.

Monte uma lista com o nome do jornalista, o veículo, os temas que ele cobre e o contato. Envie de forma individual, com uma frase explicando por que aquilo interessa ao público dele. Nada de disparo em massa com cópia para todo mundo.

Seja fonte, e não só remetente

O passo seguinte ao release é virar fonte. Ofereça-se aos jornalistas da sua região para comentar temas do seu setor. Quando surgir uma pauta sobre logística, impostos ou pequenas empresas, eles vão lembrar de quem respondeu rápido e com conteúdo.

Regras de ouro: responda no prazo do jornalista, fale com dados que você pode comprovar e nunca peça para ler a matéria antes de publicar.

Aproveite cada aparição

Toda matéria publicada deve voltar para os seus canais. Crie uma página "Na mídia" no site, compartilhe no LinkedIn agradecendo o veículo e cite a publicação nas suas propostas comerciais. Uma matéria bem aproveitada trabalha por você durante anos.

Tarefas do capítulo

- [ ] Liste três fatos da sua empresa, dos últimos 12 meses ou dos próximos, que poderiam virar notícia.
- [ ] Monte uma lista com cinco veículos e jornalistas da sua região.
- [ ] Escreva o primeiro release usando a estrutura de seis partes deste capítulo.

Anotações



Capítulo 10 · Networking e relacionamento

Rede é ativo, não cartão de visita

Relacionamento como patrimônio da empresa.

A indicação continua sendo o canal de vendas mais barato e mais eficiente que existe. E indicação não cai do céu: ela nasce de uma rede construída com tempo, generosidade e constância.

O que networking não é

Não é distribuir cartão em evento. Não é mandar mensagem de venda para quem aceitou o seu convite no LinkedIn cinco minutos atrás. Não é aparecer só quando precisa de alguma coisa.

Networking de verdade é construir relações de confiança. E confiança tem uma regra simples: você dá antes de pedir.

Como montar a sua rede em três camadas

1. **Quem você já conhece.** Clientes, ex-clientes, fornecedores, ex-colegas, o seu contador. Muita gente tem uma rede enorme e nunca contou para ela o que faz hoje.
2. **Os complementares.** Profissionais que atendem o mesmo cliente que você, mas sem competir. Para quem trabalha com pequenas empresas, como eu, isso inclui contador, advogado tributarista, BPO financeiro, fornecedores de sistemas de gestão (ERP), plataformas de frete, bancos e jornalistas.
3. **As comunidades.** Grupos organizados onde empresários se encontram com frequência: clubes de serviço, associações comerciais, entidades de classe, grupos de networking e eventos do Sebrae.

A segunda camada é a mais poderosa e a mais esquecida. Um contador que confia em você pode indicar dezenas de clientes ao longo dos anos. Combine regras claras de indicação, de preferência por escrito. Na minha consultoria, por exemplo, quem indica um cliente é remunerado durante toda a vigência do contrato.

Participar de grupos: o exemplo do Rotary

Faço parte do Rotary Club de Guarulhos Aeroporto e posso dizer com tranquilidade: é um dos ambientes que mais me ensinaram sobre relacionamento. O Rotary não é um lugar para vender. É um lugar para servir à comunidade. As conexões aparecem como consequência.

Quando você trabalha lado a lado com alguém num projeto social, conhece o caráter da pessoa. Vê se ela cumpre prazo, se tem palavra, se resolve problema. Isso vale mais que qualquer apresentação comercial. É por isso que organizo o Rotary Conecta, um projeto que aproxima empresários e empreendedores da região.

O mesmo vale para outros grupos. Algumas regras que funcionam em qualquer um deles:

- **Frequência.** Quem aparece uma vez por ano não é lembrado. Esteja presente.
- **Assuma uma função.** Participe de uma comissão ou de um projeto. Quem trabalha junto cria vínculo.

- **Seja útil primeiro.** Apresente pessoas, compartilhe contatos, ajude sem esperar retorno imediato.
- **Cumpra o que promete.** Na rede, a sua reputação corre mais rápido que você.

Como a rede abre portas

- **Indicações qualificadas.** Quem chega indicado já chega confiando. O ciclo de venda fica mais curto.
- **Informação antes do mercado.** Você fica sabendo de oportunidades, mudanças e problemas antes de virarem notícia.
- **Parceiros e fornecedores confiáveis.** Em vez de testar no escuro, você pergunta para quem já usou.
- **Mentoria informal.** Sempre há alguém na rede que já passou pelo problema que você está enfrentando.

Relacionamento institucional

Rede não é só de clientes e fornecedores. Entidades de classe, associações comerciais, imprensa local e poder público também fazem parte do ambiente em que a sua empresa vive. Conhecer quem ocupa esses espaços, participar das discussões da cidade e ser lembrado como alguém sério abre caminhos.

Eu faço isso pelo Rotary e pela comunicação institucional, com uma regra clara: o relacionamento é com o cargo, e não com a pessoa ou o partido. Respeito a autoridade e a função, seja quem for que a ocupe. E fico longe de qualquer pedido que não possa ser feito à luz do dia.

Meu contato vira o seu

Na consultoria, faço questão de abrir a minha rede para os clientes. Apresento contador, advogado tributarista, BPO financeiro, sistemas de gestão, plataformas de frete, bancos e crédito, imprensa local e profissionais de prospecção. Levo empresários a encontros empresariais e, pelo Rotary, a uma rede ativa de donos de empresa da região. Uma boa apresentação pode valer mais do que meses de prospecção.

A sua apresentação de 30 segundos

Quando alguém perguntar o que você faz, não responda com o cargo. Responda com o resultado. Use esta fórmula: "Eu ajudo [tipo de cliente] a [resultado] por meio de [como você faz]".

A minha é assim: "Eu ajudo empresas de Guarulhos e região a vender mais, operar melhor e decidir com dados, com processos e rotinas de gestão que funcionam na prática". Clara, curta e fácil de repetir. E é isso que você quer: que a outra pessoa consiga repetir quando for te indicar.

Rotina de networking

Rede também precisa de processo. Monte uma planilha simples com nome, empresa, onde vocês se conheceram, o que a pessoa faz, como você pode ajudar e a data do último contato. Tome um café por semana com alguém da lista. Depois de um encontro, mande uma mensagem em até 48 horas. Esse pequeno hábito separa quem tem contatos de quem tem rede.

Tarefas do capítulo

- [ ] Escreva a sua apresentação de 30 segundos e teste com três pessoas.
- [ ] Liste cinco profissionais complementares que atendem o mesmo cliente que você.
- [ ] Escolha um grupo ou entidade da sua região e participe de pelo menos uma reunião neste mês.



Parte 3

A empresa que funciona sem você

Capítulo 11
Sistema de gestão: a empresa que funciona sem você na porta

Capítulo 12
Precificação: o preço certo paga a conta e sustenta o crescimento

Capítulo 13
Gestão de pessoas: processo bom com gente preparada

A empresa que funciona sem você na porta

Processos e rotinas que não dependem de uma pessoa só.

Processos | **Rotinas**

Quando eu falo em sistema de gestão, muita gente pensa logo num software caro. Não é isso. Sistema de gestão é o conjunto de processos, indicadores, rotinas e ferramentas que faz a empresa entregar o mesmo resultado todo dia, com ou sem o dono presente.

Por que toda empresa precisa de um sistema

Empresa sem sistema funciona na memória das pessoas. Enquanto é pequena, até dá certo. Quando cresce, a memória falha, as pessoas saem de férias, os pedidos se acumulam e os erros começam a se repetir.

O sistema resolve três problemas de uma vez: você para de depender de pessoas específicas, passa a enxergar os problemas antes que virem prejuízo e consegue treinar gente nova muito mais rápido.

E o software? Ele é importante, mas vem depois. Um ERP, que é o sistema integrado de estoque, vendas, financeiro e nota fiscal, só funciona se o processo por trás estiver claro. Uma planilha bem feita e usada todo dia vale mais que um ERP caro que ninguém alimenta.

Os indicadores essenciais

Indicador é um número que mostra se algo vai bem ou mal. Não tente medir tudo. Escolha de cinco a sete indicadores que realmente mostram a saúde da sua empresa.

Indicador	O que mostra	Como calcular
Faturamento	Quanto a empresa vendeu	Soma das vendas do período
Margem de contribuição	Quanto sobra de cada venda para pagar os custos fixos e dar lucro	(Receita menos custos e despesas variáveis) dividido pela receita
Ponto de equilíbrio	Quanto você precisa vender para empatar	Custos fixos divididos pela margem de contribuição em %
Ticket médio	Quanto cada cliente compra, em média	Faturamento dividido pelo número de vendas
Fluxo de caixa projetado	Se vai faltar dinheiro nas próximas semanas	Saldo atual mais o que vai entrar menos o que vai sair
Inadimplência	Quanto do que você vendeu não está sendo pago	Valor vencido dividido pelo total a receber
Giro de estoque	Quantas vezes o estoque se renova	Custo das vendas dividido pelo estoque médio
Entrega no prazo e completa (OTIF)	Se o cliente recebe o que pediu, quando pediu	Pedidos entregues no prazo e completos divididos pelo total de pedidos
Retrabalho	Quanto do trabalho precisa ser refeito	Itens refeitos divididos pelo total produzido

Indicador	O que mostra	Como calcular
Conversão de propostas	Quantas propostas viram venda	Propostas fechadas divididas pelas enviadas

Se você só puder começar por três, comece por margem de contribuição, fluxo de caixa projetado e entrega no prazo. Esses três já evitam a maior parte dos sustos.

Painéis: a empresa numa página

Painel, ou dashboard, é uma tela ou folha que mostra os indicadores principais de uma vez. Cada número aparece com a meta ao lado e uma cor: verde está bom, amarelo pede atenção, vermelho pede ação.

No escritório, o painel pode ficar no Excel ou no Power BI. No galpão ou na fábrica, funciona muito bem um quadro físico, a chamada gestão à vista. Todo mundo vê a meta do dia e o resultado de ontem sem precisar perguntar.

Rotinas: o ritmo da gestão

Indicador que ninguém olha não serve para nada. O que dá vida ao sistema é a rotina de reuniões curtas e objetivas.

Rotina	Frequência	Duração	Pauta
Reunião diária	Todo dia, no início do turno	10 a 15 minutos, em pé	Resultado de ontem, prioridades de hoje, problemas que travam
Reunião semanal	Uma vez por semana	45 a 60 minutos	Indicadores da semana, andamento do plano de ação, decisões
Reunião mensal	Uma vez por mês	1 a 2 horas	Resultado financeiro, caixa, metas do mês seguinte, melhorias maiores

Toda reunião termina com um plano de ação. A ferramenta mais simples para isso é o 5W2H, sete perguntas que transformam intenção em tarefa: o quê, por quê, onde, quem, quando, como e quanto custa. Se uma ação não tem responsável e data, ela não vai acontecer.

Padronização: escreva o que dá certo

POP (Procedimento Operacional Padrão). É o passo a passo de uma tarefa, escrito de forma simples, de preferência com fotos. Comece pelas tarefas que mais geram erro ou que só uma pessoa sabe fazer.

Checklists. Para tarefas repetitivas, como abrir a loja, conferir um recebimento ou despachar um pedido, uma lista de verificação reduz muito o esquecimento.

5S. É um método japonês de organização que implantei na minha própria operação. São cinco sensos: utilização (manter só o que é necessário), organização (um lugar para cada coisa), limpeza, padronização e disciplina. Parece simples, e é. O difícil é manter, e por isso ele depende de rotina.

Sistemas que fazem a operação render

Quando a base de processo está clara, a tecnologia multiplica o resultado. Na Bauducco, onde comecei, vi de perto o que um ERP bem implantado faz por uma empresa. Estes são os sistemas que mais aparecem numa operação:

Sistema	Para que serve	Quando faz sentido
ERP	Integra vendas, compras, estoque, financeiro e nota fiscal	Assim que o volume de pedidos e notas começa a crescer
WMS	Controla o estoque por endereço: onde cada item está, entradas, saídas e inventário	Quando há muitos itens e a separação de pedidos gera erro
TMS e roteirização	Planeja fretes e rotas de entrega e acompanha o custo logístico	Quando a empresa entrega com frota própria ou contrata muito frete
MES ou apontamento de produção	Registra no chão de fábrica o que foi produzido, as paradas e o refugo	Quando a produção precisa de dado real, e não de estimativa
Coletores e etiquetas	Leitura de código de barras para receber, separar e conferir	Quando digitar códigos à mão gera erro e demora

A regra de ouro é integrar: o dado não pode ser digitado duas vezes. E, quando o orçamento é curto, soluções simples resolvem muito. Planilhas automatizadas cobrem boa parte das necessidades, e dá até para usar Arduino, uma placa eletrônica barata, como contador de peças e registro de parada de máquina.

Estoque sob controle

Dois conceitos resolvem boa parte dos problemas de estoque. O primeiro é a **curva ABC**: separe os itens em A (os poucos que representam a maior parte do valor), B e C. Os itens A merecem controle rigoroso. Os C podem ter controle mais simples.

O segundo é o **ponto de pedido**, o momento certo de comprar para não faltar nem sobrar:

> **Ponto de pedido = consumo médio diário × prazo de reposição em dias + estoque de segurança**

Exemplo ilustrativo: se você usa 20 unidades por dia, o fornecedor leva 7 dias para entregar e você mantém 40 unidades de segurança, deve comprar quando o estoque chegar a 180 unidades (20 × 7 + 40).

Tarefas do capítulo

- [ ] Escolha os cinco indicadores da sua empresa e defina uma meta para cada um.
- [ ] Faça uma reunião diária de 15 minutos durante duas semanas seguidas.
- [ ] Escreva o POP da tarefa que mais gera erro hoje.

O preço certo paga a conta e sustenta o crescimento

Como formar um preço que cobre custos e financia o crescimento.

Cobrir custos

Financiar o crescimento

Muita empresa vende bastante e mesmo assim não sobra dinheiro. Na maioria das vezes, o problema está no preço. Ele foi definido multiplicando o custo por dois ou copiando o concorrente, e ninguém fez a conta completa.

Entenda os seus custos primeiro

Todo preço precisa cobrir dois tipos de custo:

- **Custos variáveis:** mudam a cada venda. Matéria-prima, mercadoria, embalagem, frete, comissão, taxa da maquininha e os impostos sobre a venda. Se você não vende, eles não existem.
- **Custos fixos:** existem mesmo que você não venda nada. Aluguel, salários, contador, sistemas, internet, energia básica e o seu pró-labore.

Um erro muito comum é esquecer o pró-labore, que é o salário do dono. Se o seu trabalho não está no preço, você está pagando para trabalhar.

O método do markup divisor

O jeito mais seguro de formar o preço de um produto é partir do custo variável da unidade e dividir por tudo o que precisa sair do preço:

> **Preço = custo variável da unidade ÷ [1 − (impostos + despesas variáveis + custo fixo + lucro desejado)]**

Todos os itens entre parênteses entram em percentual do preço de venda. O custo fixo em percentual sai de uma conta simples: custo fixo mensal dividido pelo faturamento mensal previsto. Se o seu custo fixo é de R$ 20 mil e você prevê faturar R$ 100 mil, ele representa 20%.

Exemplo ilustrativo

Imagine um produto com custo variável de R$ 40, somando material e embalagem. Os impostos são 6% da venda, comissão e taxa de cartão somam 8%, o custo fixo é 20% e o lucro desejado é 10%. Tudo junto dá 44%.

Preço = 40 ÷ (1 − 0,44) = 40 ÷ 0,56 = **R$ 71,43**.

Para onde vai cada real do preço	% do preço	Valor
Custo variável (material e embalagem)	56%	R$ 40,00
Custo fixo	20%	R$ 14,29
Lucro	10%	R$ 7,14
Comissão e taxa de cartão	8%	R$ 5,71
Impostos	6%	R$ 4,29
Preço de venda	**100%**	**R$ 71,43**

Agora veja o perigo. Se o dono decidisse vender por R$ 60, pensando "compro a 40, vendo a 60, ganho 20", a conta real seria outra. Dos R$ 60 saem R$ 3,60 de imposto, R$ 4,80 de comissão e cartão e R$ 12 da parte do custo fixo. Somando os R$ 40 do produto, o custo total vai a R$ 60,40. Ele perde R$ 0,40 a cada venda e acha que está ganhando R$ 20.

Margem não é markup

Essa confusão custa caro. **Markup** é quanto você acrescenta sobre o custo. **Margem** é quanto sobra em relação ao preço de venda. Se você compra por R$ 50 e vende por R$ 100, o markup é de 100%, mas a margem é de 50%.

Quando alguém diz "trabalho com 100% de margem", quase sempre está falando de markup. E quando dá um desconto de 30% achando que ainda sobra 70%, pode estar vendendo abaixo do custo.

E quem vende serviço?

Para serviços, o raciocínio é o mesmo, mas a matéria-prima é o tempo. Calcule o valor da sua hora assim: some custos fixos e pró-labore do mês e divida pelas horas que você realmente consegue cobrar, e não por todas as horas que trabalha. Parte do dia vai para deslocamento, orçamento, administração e retrabalho. Depois acrescente impostos e lucro.

Impostos no preço

No Simples Nacional, o imposto é um percentual sobre o faturamento que muda conforme a faixa. Por isso, quando a empresa cresce e muda de faixa, o preço precisa ser revisto. Com a reforma tributária, a partir de 2027 a forma de calcular e destacar os impostos na nota

também muda. Revise a sua planilha de preços junto com o contador sempre que o regime ou a faixa mudar.

Erros mais comuns

- Esquecer a taxa da maquininha, o frete ou a comissão.
- Não incluir o pró-labore do dono.
- Dar desconto sem calcular o que sobra depois dele.
- Copiar o preço do concorrente sem saber o custo dele, nem o seu.
- Passar anos sem reajustar, enquanto os custos sobem todo mês.
- Usar a mesma margem para todos os produtos, sem olhar quais vendem mais e quais dão mais lucro.

Preço também é posicionamento

O custo define o seu preço mínimo, e não o seu preço ideal. Acima do mínimo, o que decide é o valor que o cliente percebe: prazo, garantia, atendimento, confiança e marca. Os capítulos sobre identidade, presença digital e imprensa existem justamente para você não precisar brigar só por preço.

Tarefas do capítulo

- [ ] Liste todos os seus custos fixos mensais, incluindo o seu pró-labore.
- [ ] Refaça o preço dos seus cinco produtos ou serviços mais vendidos com o markup divisor.
- [ ] Calcule quanto sobra de verdade no desconto máximo que você costuma dar.



Capítulo 13 · Gestão de pessoas

Processo bom com gente preparada

Por que processo e equipe preparada andam juntos.

Processo sem pessoas preparadas é papel. Pessoas boas sem processo viram heróis cansados. A empresa que cresce precisa das duas coisas, e o dono é o primeiro responsável por isso.

Liderança prática

Liderar não é mandar. É deixar claro o que se espera, dar condições para a pessoa entregar e acompanhar de perto. Na minha experiência no chão de fábrica, a equipe respeita muito mais o líder que conhece o trabalho e aparece na operação do que o que só cobra resultado pelo celular.

Três atitudes resolvem boa parte dos problemas de liderança:

- **Clareza.** A pessoa sabe exatamente o que é um trabalho bem feito? Se o padrão não está claro, você não pode cobrar.
- **Presença.** Esteja onde o trabalho acontece. Os problemas aparecem lá, e não na sua sala.
- **Exemplo.** Se o dono chega atrasado, a pontualidade vira sugestão. A equipe copia o que você faz, e não o que você fala.

Contratar e integrar

Contrate pela atitude e pelos valores, e treine a técnica. Uma pessoa com vontade de aprender e compromisso com o combinado evolui rápido. O contrário é muito mais difícil.

O primeiro dia define muito da relação. Prepare o posto de trabalho, apresente a equipe, explique como a empresa funciona e entregue os procedimentos da função. Designe alguém experiente para acompanhar as primeiras semanas. Integração bem feita reduz erro e rotatividade.

Treinamento que funciona

O jeito mais eficiente de treinar uma tarefa prática segue quatro passos:

1. **Eu mostro.** O instrutor faz a tarefa explicando cada passo e o porquê de cada ponto crítico.
2. **Fazemos juntos.** O aprendiz faz com o instrutor ao lado, corrigindo na hora.
3. **Você faz.** O aprendiz faz sozinho e o instrutor observa.
4. **Você ensina.** Quando o aprendiz consegue ensinar outra pessoa, ele realmente aprendeu.

Use o POP da tarefa, que vimos no capítulo 11, como base do treinamento. E monte uma **matriz de habilidades**: uma tabela simples com as pessoas nas linhas, as tarefas nas colunas e o nível de cada um em cada tarefa. Ela mostra na hora onde a empresa depende de uma pessoa só e quem precisa ser treinado primeiro.

Rotinas com a equipe

- **Reunião diária** de 10 a 15 minutos, como vimos no capítulo 11.
- **Conversa individual** mensal de 20 a 30 minutos com cada pessoa-chave: como está, o que atrapalha, onde quer crescer.
- **Avaliação** semestral ou anual, com base em fatos e indicadores, e não em impressão.

Cultura é o que acontece quando o dono não está

Toda empresa tem cultura, mesmo que ninguém tenha escrito. Ela é formada pelo que é recompensado e, principalmente, pelo que é tolerado. Se o atraso não tem consequência, a cultura é de atraso. Se quem aponta um problema é ouvido, a cultura é de melhoria.

No Lean, que é a filosofia de produção enxuta que eu aplico, existe um princípio central: quem faz o trabalho é quem mais sabe como melhorá-lo. Crie um canal simples de sugestões, analise todas e implante as boas rapidamente. Pequenas melhorias contínuas, o chamado kaizen, mudam uma empresa mais do que grandes projetos que nunca saem do papel.

Comunicação sem ruído

- **Canais definidos.** Grupo de WhatsApp com 40 mensagens por hora não é comunicação, é ruído. Defina o que vai por mensagem, o que vai por e-mail e o que precisa de conversa.
- **O importante vai por escrito.** Metas, mudanças de processo e decisões precisam estar registradas.
- **Feedback objetivo.** Use a estrutura situação, comportamento e impacto: "Na entrega de ontem (situação), a nota foi sem conferência (comportamento), e o cliente recebeu produto trocado (impacto)". Fale do fato, e não da pessoa.
- **Elogie em público, corrija em particular.** Reconhecimento motiva mais do que se imagina.

Segurança não se negocia

Em operações com máquinas, empilhadeiras e movimentação de carga, segurança é a primeira regra. Tenho formação em NR12, a norma de segurança no trabalho em máquinas e equipamentos, e aprendi que acidente não é azar: quase sempre é falta de padrão, de treinamento ou de proteção. Nenhuma meta de produção vale um dedo de um colaborador.

Erros comuns

- Promover o melhor técnico a líder sem preparar para a nova função.
- Deixar o feedback para a demissão.
- Tratar tudo como urgente, até ninguém saber o que é prioridade.
- Centralizar todas as decisões e depois reclamar que ninguém tem iniciativa.

Tarefas do capítulo

- [ ] Monte a matriz de habilidades da sua equipe e identifique as tarefas que dependem de uma pessoa só.
- [ ] Marque uma conversa individual de 30 minutos com cada pessoa-chave neste mês.
- [ ] Crie um canal simples de sugestões de melhoria e responda a todas.



Parte 4

Ferramentas e o método

Capítulo 14
Negociação: preparação vence improviso

Capítulo 15
A importância de saber Excel

Capítulo 16
A importância de saber usar Inteligência Artificial

Capítulo 17
Conclusão: o Método Adriano Gestor

Preparação vence improviso

Como se preparar antes de sentar à mesa.

Boa parte de uma negociação é decidida antes de você sentar à mesa. Quem chega preparado, sabendo o próprio custo, os próprios limites e as próprias alternativas, negocia com calma. Quem chega no improviso negocia com medo, e o outro lado percebe.

Negociei com fornecedores durante toda a minha trajetória em compras e operações. A lição que fica é simples: negociação boa é aquela em que os dois lados querem fazer negócio de novo.

Técnicas simples que funcionam

1. **Tenha um plano B.** Antes de negociar, saiba o que você vai fazer se não fechar. Outro fornecedor, outro cliente, outro prazo. Quem tem alternativa não aceita qualquer coisa.
2. **Defina três números.** O ideal, o aceitável e o limite, a partir do qual você levanta da mesa. Escreva antes, para não decidir no calor da conversa.
3. **Cuidado com a âncora.** O primeiro número colocado na mesa influencia toda a conversa. Se for você a falar primeiro, ancore com uma justificativa clara.
4. **Nunca conceda sem contrapartida.** Use a estrutura "se, então": "Se você fechar por 12 meses, então consigo esse valor". Concessão de graça ensina o outro lado a pedir mais.
5. **Negocie o pacote, e não só o preço.** Prazo de pagamento, prazo de entrega, frete, volume, garantia, reajuste e condições de devolução também valem dinheiro.
6. **Pergunte e escute.** "O que é mais importante para você neste acordo?" A resposta costuma mostrar onde está a saída.
7. **Use o silêncio.** Depois de fazer uma proposta, pare de falar. Quem preenche o silêncio geralmente cede.
8. **Registre tudo por escrito.** Acordo verbal vira discussão no primeiro problema.

Negociando com fornecedores

Compare o custo total, e não só o preço. O fornecedor mais barato pode sair o mais caro. Considere frete, prazo de pagamento, prazo de entrega, qualidade, retrabalho e o estoque que você precisa manter por causa de entregas lentas.

Exemplo ilustrativo: o fornecedor A cobra R$ 10,00 por unidade, com frete incluso e pagamento em 28 dias. O fornecedor B cobra R$ 9,50, mas o frete é por sua conta, o pagamento é à vista e a entrega demora o dobro. Somando frete, o custo do dinheiro adiantado e o estoque extra, o B pode facilmente sair mais caro.

Faça cotações comparáveis. Peça pelo menos três orçamentos com a mesma especificação, a mesma quantidade e as mesmas condições. Comparar propostas diferentes é comparar laranja com banana.

Ofereça previsibilidade. Fornecedor valoriza cliente que compra com regularidade e avisa com antecedência. Compartilhar uma previsão de compras dos próximos meses é uma das melhores moedas de troca que existe.

Tenha um segundo fornecedor para os itens críticos. Use a curva ABC do capítulo 11: nos itens A, depender de um fornecedor só é um risco que ninguém deveria correr.

Olhe o imposto da compra. Dependendo do seu regime tributário, comprar de uma empresa do Simples ou do regime regular muda o crédito de imposto que você aproveita. Com a reforma tributária, isso vai pesar ainda mais a partir de 2027.

Pague em dia. Parece óbvio, mas é poder de negociação. Quem paga certo pede melhores condições com muito mais força.

Negociando com clientes

Venda valor antes de falar de preço. Entenda o problema do cliente, quanto ele perde hoje e o que muda com a sua solução. Quando o valor está claro, o preço vira detalhe.

Ofereça opções. Em vez de uma proposta única, apresente duas ou três, com escopos diferentes. O cliente passa a escolher entre as suas opções, e não entre você e o concorrente. Na minha consultoria é assim: os pacotes mudam pelo nível de envolvimento, do Start, em que eu organizo a empresa junto com o dono, ao Premium, em que eu executo, automatizo e participo das decisões.

Desconto é moeda de troca. Se for dar desconto, peça algo em troca: volume maior, pagamento antecipado, contrato mais longo ou um depoimento. E calcule antes quanto sobra, como vimos no capítulo 12.

Não baixe o preço na primeira objeção. "Está caro" muitas vezes quer dizer "ainda não entendi o valor". Pergunte: "Caro em relação a quê?"

Saiba dizer não. Alguns clientes dão mais trabalho do que dinheiro. Recusar negócio ruim também é negociar bem.

Erros comuns

- Negociar sem saber o próprio custo.
- Entregar todas as concessões logo no começo.
- Mentir ou blefar sobre algo que o outro lado pode verificar.
- Ganhar tanto que o outro lado sai perdendo e não quer mais fazer negócio.

Tarefas do capítulo

- [ ] Para a próxima negociação importante, escreva o ideal, o aceitável, o limite e o seu plano B.
- [ ] Refaça a comparação dos seus três principais fornecedores pelo custo total.
- [ ] Monte uma lista de contrapartidas que você pode pedir sempre que der um desconto.

Anotações

A importância de saber Excel

A planilha como ferramenta de controle e decisão.

Controle **Decisão**

Você pode ter o melhor sistema de gestão do mercado. Em algum momento, alguém vai exportar os dados para uma planilha para entender o que está acontecendo. Excel é a língua comum da gestão, e quem fala essa língua decide mais rápido e com mais segurança.

Por que o Excel é obrigatório

- **É barato e está em todo lugar.** Praticamente toda empresa já tem.
- **É flexível.** Serve para preço, estoque, fluxo de caixa, escala de equipe, controle de pedidos e painel de indicadores.
- **Conversa com todos os sistemas.** ERPs, bancos, marketplaces e plataformas exportam relatórios em planilha.
- **Dá autonomia.** Quem domina Excel não fica esperando um relatório pronto. Monta o próprio.

Excel avançado, macros e VBA fazem parte do meu dia a dia. Muitas das melhorias que eu implanto começam numa planilha bem feita antes de virarem sistema.

Os níveis de Excel para quem gere uma empresa

Nível	O que você aprende	Para que serve
Básico	Fórmulas simples, formatação, filtros e classificação	Organizar listas e fazer contas do dia a dia
Intermediário	SOMASES, CONT.SES, PROCX, tabela dinâmica, gráficos, validação de dados e formatação condicional	Montar indicadores, cruzar informações e evitar erros de digitação
Avançado	Power Query, painéis (dashboards), macros e VBA	Automatizar tarefas repetitivas e juntar dados de várias fontes
Além do Excel	Power BI	Painéis interativos e atualizados automaticamente para a gestão

Para a maioria dos donos de pequena empresa, o nível intermediário já muda o jogo. É nele que moram as ferramentas de indicador.

Regras de ouro de uma planilha que presta

1. **Separe base, cálculo e painel.** Uma aba com os dados brutos, outra com as contas e outra com o resultado para leitura.
2. **Uma informação por coluna.** Data numa coluna, cliente em outra, valor em outra. Nunca "12/09 Cliente X R$ 500" numa célula só.

3. **Nada de células mescladas na base de dados.** Elas quebram filtros, fórmulas e tabelas dinâmicas.
4. **Use o recurso Formatar como Tabela.** As fórmulas e os gráficos crescem sozinhos quando você adiciona linhas.
5. **Valide o que é digitado.** Listas suspensas evitam que "São Paulo", "SP" e "sao paulo" virem três cidades diferentes.
6. **Nunca digite a mesma informação duas vezes.** Se o preço está numa aba, as outras buscam lá com PROCX.

Indicadores na prática

Alguns exemplos de como o Excel resolve os indicadores do capítulo 11:

- **Faturamento por mês:** SOMASES somando os valores da coluna de vendas quando a data está dentro do mês escolhido.
- **Margem de cada pedido:** uma coluna com a fórmula (preço menos custo) dividido pelo preço.
- **Curva ABC:** tabela dinâmica somando o valor por produto, ordenada do maior para o menor, com percentual acumulado.
- **Farol de metas:** formatação condicional pintando de verde, amarelo ou vermelho conforme o resultado em relação à meta.

Automação: macros e VBA

Macro é uma sequência de ações gravada para o Excel repetir sozinho. VBA é a linguagem por trás das macros, que permite automações mais completas. Com ela dá para gerar relatórios, consolidar planilhas de vários setores, criar pedidos, salvar orçamentos em PDF e muito mais.

Um exemplo simples, que salva a aba de orçamento em PDF com a data do dia:

```
Sub SalvarOrcamentoPDF()
    Dim caminho As String
    caminho = ThisWorkbook.Path & "\Orcamento_" & Format(Date, "yyyy-mm-dd") & ".pdf"
    ActiveSheet.ExportAsFixedFormat Type:=xlTypePDF, Filename:=caminho
    MsgBox "Orçamento salvo em: " & caminho
End Sub
```

Uma tarefa de 10 minutos feita 5 vezes por dia consome mais de 16 horas por mês. Automatizar isso é devolver dois dias de trabalho para a equipe.

Quando a planilha já não basta

O Excel é excelente para começar, testar e desenhar processos. Mas tem limites. Quando várias pessoas precisam editar ao mesmo tempo, quando os dados passam de dezenas de milhares de linhas ou quando é preciso integrar com nota fiscal e financeiro, está na hora de um sistema. A boa notícia: quem desenhou o processo numa planilha bem feita implanta o sistema muito mais rápido, porque já sabe exatamente o que precisa.

E não esqueça do básico: backup, controle de versões e senha nas planilhas com informação sensível.

Tarefas do capítulo

- [ ] Escolha a sua planilha mais importante e reorganize em base, cálculo e painel.
- [ ] Aprenda PROCX, SOMASES e tabela dinâmica, se ainda não domina.
- [ ] Liste três tarefas repetitivas que poderiam virar macro.

Capítulo 16 · Inteligência Artificial

A importância de saber usar Inteligência Artificial

Como usar IA no dia a dia da empresa.

A Inteligência Artificial é a maior oportunidade que a pequena empresa já teve de competir com a grande. Tarefas que antes exigiam um analista, um redator ou um programador agora podem ser feitas em minutos por quem sabe pedir. A diferença não está mais em ter dinheiro para contratar, e sim em saber usar.

Uso IA todos os dias, principalmente o Claude e o Microsoft Copilot Pro, além de outras ferramentas. Ela não substitui o meu conhecimento. Ela multiplica o que eu já sei fazer.

IA

Ferramentas e o método

O que a IA faz por uma pequena empresa

Pense na IA como um assistente muito rápido, que conhece um pouco de tudo, trabalha a qualquer hora e nunca reclama de refazer. Mas que, como todo assistente novo, precisa de instrução clara e de alguém que confira o trabalho.

Exemplos práticos por área

Gestão

- Transformar a explicação falada de uma tarefa num POP organizado, com passos numerados.
- Criar fórmulas de Excel e códigos VBA a partir de uma descrição simples do que você precisa.
- Analisar uma planilha de vendas e apontar os produtos que mais cresceram e os que mais caíram.
- Montar a pauta da reunião semanal e o plano de ação no formato 5W2H.

Vendas

- Pesquisar e resumir informações públicas sobre um cliente antes da reunião.
- Escrever propostas comerciais personalizadas a partir de um modelo seu.
- Preparar respostas para as objeções mais comuns, como "está caro" ou "vou pensar".
- Simular uma negociação, com a IA fazendo o papel de um comprador difícil, para você treinar.

Marketing

- Montar um calendário de conteúdo para o mês, com temas e textos.
- Escrever a página de perguntas frequentes do site, pensando em AEO e GEO.
- Rascunhar releases para a imprensa, seguindo a estrutura do capítulo 9.
- Criar descrições de produto para loja virtual e marketplace.

Operação

- Criar checklists de recebimento, expedição e abertura de loja.
- Ajudar na análise de causa raiz de um problema recorrente, com métodos como os 5 porquês.

- Construir ferramentas internas sob medida. Venho desenvolvendo, com apoio de IA, ferramentas para uma indústria de fixadores, como um identificador de normas técnicas a partir das medidas da peça e um sistema de orçamentos.

Como pedir para a IA entregar bem

A qualidade da resposta depende da qualidade do pedido. Um pedido vago gera uma resposta genérica. Use cinco elementos:

1. **Contexto:** quem você é, qual é a empresa e qual é a situação.
2. **Tarefa:** o que exatamente você quer que ela faça.
3. **Formato:** tabela, lista, e-mail, texto curto, planilha.
4. **Exemplo:** se tiver um modelo do que considera bom, mostre.
5. **Restrições:** tamanho, tom de voz, o que não pode aparecer.

Veja a diferença. Pedido fraco: "Escreve um post sobre a minha loja". Pedido forte:

> *Tenho uma loja de materiais de construção em Guarulhos que atende pedreiros e donos de casa em reforma. Escreva três opções de post para o Instagram divulgando entrega no mesmo dia para pedidos feitos até as 11h. Tom próximo e direto, até 80 palavras cada, com uma chamada para o WhatsApp no final. Não use gírias nem promessas de preço.*

O segundo pedido leva 40 segundos a mais para escrever e economiza meia hora de ajustes.

Cuidados que você não pode ignorar

- **A IA erra, e erra com confiança.** Ela pode inventar números, leis e referências. Tudo que envolver valor, imposto, contrato ou dado técnico precisa ser conferido.
- **Cuidado com dados sensíveis.** Não cole dados pessoais de clientes e colaboradores sem necessidade. A Lei Geral de Proteção de Dados vale também aqui. Prefira as versões corporativas das ferramentas, que oferecem mais proteção.
- **A decisão continua sendo sua.** Use a IA para pensar melhor e mais rápido, e não para terceirizar a responsabilidade.
- **Revise o tom.** Texto de IA sem revisão soa artificial, e o cliente percebe. Ajuste para a sua voz.

Como começar em 30 dias

1. Escolha três tarefas repetitivas que tomam muito tempo da sua semana.
2. Durante um mês, faça essas tarefas com apoio de IA e anote o tempo antes e depois.
3. Guarde os pedidos que funcionaram bem numa biblioteca de prompts, para reutilizar.
4. Treine a sua equipe, começando pelas pessoas mais curiosas.
5. Depois dos 30 dias, escolha mais três tarefas e repita.

Tarefas do capítulo

- [ ] Liste as três tarefas que mais tomam o seu tempo e teste a IA em cada uma delas nesta semana.
- [ ] Reescreva um pedido vago que você já fez usando os cinco elementos.
- [ ] Defina uma regra simples para a equipe sobre quais dados podem e quais não podem ser colocados em ferramentas de IA.

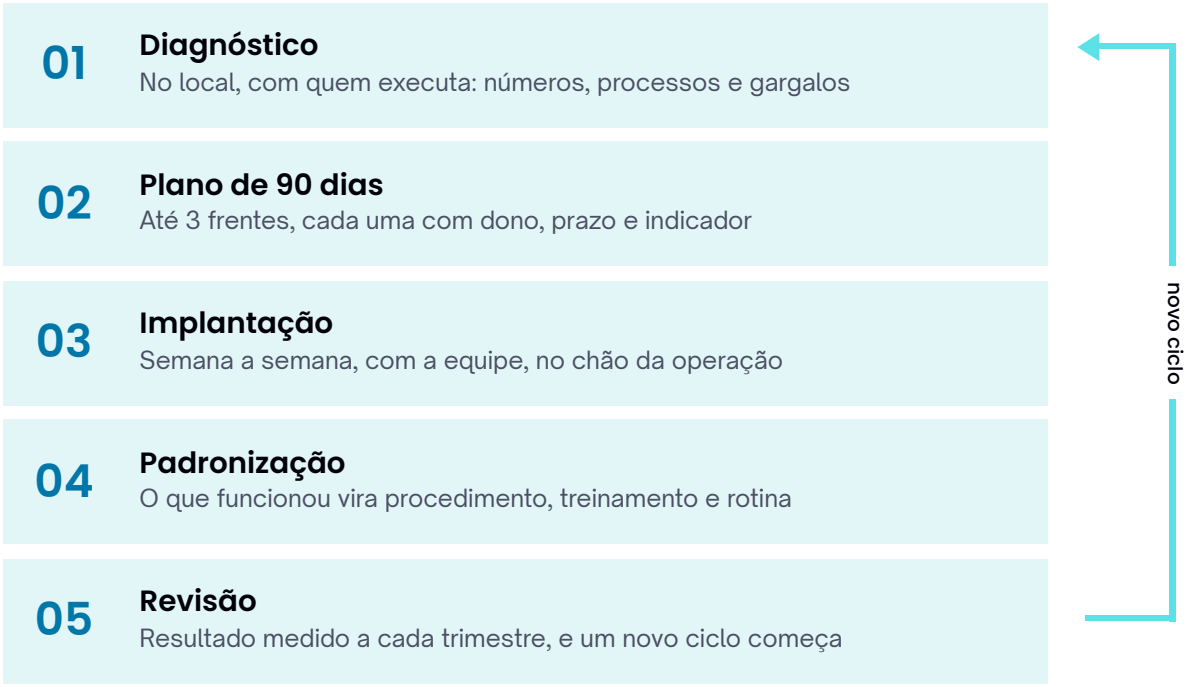
O Método Adriano Gestor

O fechamento do livro, reunindo tudo no método que leva do improviso à rotina organizada.

Do improviso	À rotina organizada
Improviso	**Rotina organizada**

Tudo o que você leu neste livro cabe em cinco etapas. É o mesmo caminho que eu uso com os meus clientes e na minha própria empresa: entender antes de mexer, escolher poucas prioridades, implantar junto com a equipe, transformar o que funcionou em padrão e revisar com disciplina.

Crescer é método: cada revisão abre um novo ciclo



A última etapa não encerra o trabalho. Ela alimenta um novo diagnóstico, e o ciclo recomeça num patamar mais alto.

1. Diagnóstico: entender antes de mexer

Nenhum médico receita remédio sem examinar o paciente. Na empresa é igual. O diagnóstico é feito no local, com quem executa: levanta os números (faturamento, margem, caixa, estoque), desenha o caminho do pedido até a entrega, escuta a equipe e observa a operação de perto.

O resultado é uma lista de problemas e oportunidades, organizada por impacto e esforço. É ela que diz por onde começar. Sem diagnóstico, você corre o risco de gastar energia resolvendo o problema errado.

2. Plano de 90 dias: foco que cabe no calendário

Noventa dias é curto o bastante para manter o foco e longo o bastante para ver resultado. O plano tem no máximo três frentes. Cada uma com dono, prazo e indicador, no formato 5W2H que vimos no capítulo 11.

Um desenho que costuma funcionar bem: no primeiro mês, arrumar a base, com dados confiáveis, caixa sob controle e preço revisado. No segundo, os processos e as rotinas. No terceiro, os indicadores e a padronização do que deu certo.

3. Implantação: mão na massa

Plano bonito na gaveta não muda nada. A implantação acontece no chão da operação, junto com as pessoas que fazem o trabalho. Comece com testes pequenos, colha resultados rápidos para ganhar confiança e comunique cada avanço para a equipe.

É aqui que o "processo antes de heroísmo" aparece na prática. O objetivo não é o consultor ou o dono salvar o dia, e sim deixar um jeito de trabalhar que funcione sem eles.

4. Padronização: para a melhoria não evaporar

Toda melhoria que não vira padrão desaparece em poucas semanas. O que deu certo precisa virar POP, checklist, treinamento e indicador. É a padronização que transforma uma boa ideia em um jeito permanente de trabalhar.

5. Revisão: disciplina de olhar os números

A rotina de reuniões e indicadores mostra o que está funcionando e o que precisa de ajuste, e o resultado é medido a cada trimestre. Revisar não é procurar culpado. É procurar causa. E cada revisão abre o próximo diagnóstico, com novos desafios, num patamar mais alto que o anterior.

Três verdades para levar daqui

Crescer é método.

Empresas que crescem de forma saudável não dependem de sorte nem de talento isolado. Elas repetem um ciclo simples com constância, ano após ano.

Improviso custa caro.

Custa em retrabalho, em estoque parado, em cliente perdido, em imposto pago a mais e na saúde do dono. O improviso parece barato porque a conta chega aos poucos, e ela sempre chega.

Gestão é disciplina.

Não existe ferramenta mágica. Existe fazer o básico bem feito, todos os dias, olhando os números com honestidade.

Eu vivo isso na minha própria empresa, com os mesmos desafios que você: tempo curto, equipe enxuta e caixa que precisa ser bem cuidado. É por isso que acredito tanto no método. Ele funciona exatamente quando a vida real aperta.

Próximos passos

Quer aplicar o método com acompanhamento?

O diagnóstico operacional mostra os gargalos da sua empresa e o plano dos próximos 90 dias.

Diagnóstico operacional
Os gargalos da sua empresa

Plano
90 dias

Se você chegou até aqui, já está à frente da maioria. Agora vem a parte que faz diferença: colocar em prática. Escolha o capítulo que mais dói na sua empresa, faça as tarefas dele nesta semana e volte ao livro sempre que precisar.

Se quiser ajuda para aplicar o método, é isso que eu faço na consultoria. Tudo começa pelo diagnóstico operacional: duas a três visitas e um relatório com os gargalos, os indicadores atuais e o plano dos próximos 90 dias. Depois, apresento um único pacote, aquele que o diagnóstico mostrou que a sua empresa precisa. Sem empurrar o mais caro.

O que muda entre os pacotes é o quanto eu entro na sua empresa:

Start

eu organizo com você

Para o dono que faz tudo e precisa organizar rotina, preço e captação de clientes.

Essential

eu direciono

Para quem tem equipe para executar e precisa de rumo, prioridade e alguém cobrando o resultado.

Growth

eu faço junto

Para quem sabe o que precisa mudar, mas não tem braço nem tempo para fazer sozinho.

Premium

eu executo e automatizo

Para quem quer um braço direito na gestão sem o custo de um diretor contratado.

Valores, horas dedicadas e o passo a passo de cada pacote estão no site.

Onde atuo	Guarulhos, Grande São Paulo e Alto Tietê. Atendimento presencial em Guarulhos, Arujá, Santa Isabel, Itaquaquecetuba, Poá, Ferraz de Vasconcelos, Suzano, Mogi das Cruzes, Guararema, São Paulo (zonas leste e norte), Mairiporã e Atibaia. Reuniões remotas atendem qualquer cidade do Brasil.
Segmentos em que tenho mais experiência	e-commerce, sites e marketplaces; confecção e malharia; distribuidoras e transportadoras; varejo físico; metalúrgicas e fixadores; prestadores de serviço.
Três frentes que conversam entre si	vender mais (estratégia comercial, vendas B2B, marketing, mídia paga, SEO, GEO, AEO e AIO, identidade visual e marca), operar melhor (supply chain, logística, PCP, estoque, melhoria contínua, ISO 9001 e sistemas) e decidir com dados (finanças, indicadores, automação com Excel e VBA e Inteligência Artificial).
Missão	fazer a gestão funcionar na prática, organizando processos, medindo o que importa e formando equipes para que empresas cresçam com método, e não com improviso.
Visão	ser a referência regional em eficiência operacional para pequenas e médias empresas de Guarulhos, Grande São Paulo e Alto Tietê.

Fale comigo

- Site: adrianogestor.com.br
- E-mail: contato@adrianogestor.com.br
- WhatsApp: (11) 97503-3342
- LinkedIn: linkedin.com/in/adrianosbarbosa

Adriano Barbosa, Adriano Gestor. Consultor de negócios, empresário e rotariano em Guarulhos.

Fontes consultadas (setembro e outubro de 2026)

- Teto do MEI, Ministério do Empreendedorismo (gov.br)
- Projeto do governo aumenta teto da receita de MEI, Agência Câmara
- Aumento do limite do MEI pode ser votado após eleições, Ledware
- Valor do DAS-MEI para 2026, AMD Jus
- MEI em 2026: DAS, nota fiscal e regras, Contábeis
- Aumento de carga tributária do Lucro Presumido em 2026, Ozai
- CGSN define prazos de opção pelo Simples e pelo regime regular do IBS e da CBS, Legisweb
- Boletim Guia Tributário e Contábil de 25/08/2026
- Fim do regime de caixa no Simples Nacional em 2027, Econet

As informações legais e tributárias deste livro têm caráter educativo e refletem a legislação conferida no início de outubro de 2026. Elas não substituem a orientação do seu contador ou advogado.



Adriano Gestor

Consultoria de Negócios

Guarulhos-SP · Grande São Paulo e Alto Tietê

> Livro gratuito em PDF de 84 páginas.

Site	adrianogestor.com.br
E-mail	contato@adrianogestor.com.br
WhatsApp	(11) 97503-3342
LinkedIn	linkedin.com/in/adrianosbarbosa

ADRIANO GESTOR
Consultoria de Negócios