



## A Outra Sala

Ana Luisa Winckler

## Quando o medo vira diretor executivo

Uma reflexão sobre autoria, proteção e as decisões que moldam a nossa trajetória.

Existe uma reunião acontecendo dentro de você.

Talvez neste exato momento.

Ela não aparece na agenda. Não gera ata. Não termina com café e foto para o LinkedIn.

Mas influencia boa parte das suas decisões.

Nessa reunião, o medo costuma ter mais poder do que imaginamos.

Ele opina sobre aquela vaga para a qual você não se candidatou. Sobre o projeto que nunca apresentou. Sobre a conversa que adiou. Sobre o limite que não colocou. Sobre a ideia que continua guardada numa pasta chamada “quando eu estiver pronto”.

O curioso é que o medo raramente se apresenta como medo.

Se fosse tão óbvio, talvez fosse mais fácil identificá-lo.

Ele aparece disfarçado.

Às vezes veste a roupa da prudência. Outras vezes da perfeição. Em alguns casos se apresenta como responsabilidade, planejamento ou senso crítico.

“Vamos esperar mais um pouco.”

“Talvez ainda não seja a hora.”

“Preciso me preparar melhor.”

“Não tenho todas as informações.”

“Vou pensar mais um pouco.”

São frases aparentemente sensatas.

E muitas vezes são mesmo.

O problema começa quando elas deixam de ser estratégias temporárias e se tornam estilo de vida.

Quando o “mais um pouco” vira anos.

Quando a preparação substitui a experiência.

Quando o planejamento ocupa o espaço da ação.

Quando a vida inteira acontece no ensaio.

Na psicologia, aprendemos que boa parte dos nossos mecanismos de proteção surgiu por uma razão legítima. Eles tentam nos preservar da dor, da rejeição, da vergonha, da perda e da exposição.

O problema é que sistemas criados para garantir sobrevivência nem sempre sabem promover crescimento.

Sobreviver e viver são atividades diferentes.

Talvez uma das armadilhas mais sofisticadas da vida adulta seja justamente essa: confundir proteção com direção.

Porque o medo é excelente para identificar riscos.

Ele aponta buracos na estrada.

Percebe ameaças.

Acende alertas importantes.

Mas quando assume o cargo de diretor executivo, algo se perde.

A organização continua funcionando.

As reuniões acontecem.

Os relatórios são produzidos.

Os controles aumentam.

Mas a inovação desaparece.

A coragem desaparece.

O movimento desaparece.

A vida entra em modo de manutenção.

Talvez por isso encontremos tantas pessoas competentes vivendo aquém do próprio potencial.

Não por falta de talento.

Não por falta de capacidade.

Mas porque entregaram ao medo uma função para a qual ele nunca foi contratado: decidir os rumos da própria existência.

Talvez maturidade não seja eliminar os medos.

Nem vencer definitivamente as inseguranças.

Talvez maturidade seja aprender a ouvir o medo sem entregar a ele a cadeira principal da reunião.

Porque existe uma diferença importante entre consultar o medo e permitir que ele assine o planejamento estratégico da sua vida.

O oposto da coragem não é o medo.

É a terceirização da autoria.

E talvez crescer seja justamente isso: reassumir a presidência da própria história sem demitir o departamento de riscos.

“Existe uma diferença importante entre consultar o medo e permitir que ele assine o planejamento estratégico da sua vida.”

(\*) - Psicóloga por formação e inconformada por vocação. Há mais de 25 anos atua na transformação de culturas organizacionais, desenvolvimento de lideranças e reinvenção de modelos que aproximem empresas das pessoas — e não o contrário. Já esteve à frente de áreas estratégicas de RH em grandes corporações nacionais e multinacionais, do chão de fábrica ao boardroom, do Norte ao Sul do Brasil.

## Pix Automático expõe um vício silencioso das PMEs brasileiras

Durante muito tempo, o debate sobre o Pix esteve concentrado em sua velocidade de adoção. Falávamos sobre conveniência, inclusão financeira, digitalização dos pagamentos e substituição gradual do dinheiro físico

Waldison Miranda (\*)

Essa discussão foi importante, mas ela já ficou para trás. O Pix deixou de ser novidade e se tornou infraestrutura. Hoje, mais de 170 milhões de brasileiros utilizam a ferramenta, que já superou o dinheiro e o cartão de débito como meio de pagamento mais utilizado no país. A questão que permanece para as pequenas e médias empresas não é mais se devem aceitar Pix, mas se estão utilizando todo o potencial estratégico dessa infraestrutura.

A chegada do Pix Automático traz justamente essa reflexão. Embora tenha sido apresentado como uma evolução tecnológica para cobranças recorrentes, seu impacto vai muito além da esfera bancária. Na prática, ele expõe uma fragilidade histórica de muitas PMEs brasileiras: a dependência excessiva de vendas recorrentes sem a construção de receitas verdadeiramente recorrentes.

Existe uma diferença importante entre esses dois conceitos. Muitas empresas faturam todos os meses para os mesmos clientes, mas precisam reconquistar essas vendas continuamente. A cada novo ciclo, repetem o processo comercial, enviam lembretes de pagamento, fazem cobranças manuais e lidam com atrasos que poderiam ser evitados. O resultado é uma operação que cresce sustentada por esforço constante, mas sem previsibilidade financeira.

Esse comportamento é mais comum do que parece. Dados da pesquisa TIC Empresas 2024 mostram que 61% das empresas conectadas à internet já realizam



Sergio Guardiano Lima, CANVA

vendas online. Entre elas, mais da metade utiliza aplicativos de mensagens como WhatsApp para vender. O Pix também já se consolidou como o principal meio de pagamento no ambiente digital. Isso demonstra que a digitalização da venda avançou rapidamente. O problema é que a gestão da recorrência não acompanhou a mesma velocidade.

Em muitas pequenas empresas, o processo de cobrança continua funcionando de forma quase artesanal. O cliente compra por um canal digital moderno, mas o acompanhamento do pagamento ainda depende de planilhas, mensagens individuais e controles manuais. Esse modelo pode funcionar enquanto a operação é pequena, mas se transforma em um obstáculo à medida que a empresa cresce. Quanto maior o número de clientes, maior o tempo gasto com tarefas administrativas e menor a capacidade de focar em estratégia, relacionamento e expansão.

O custo desse modelo raramente aparece de forma explícita nos relatórios financeiros, mas está presente todos os dias. Está no vendedor que precisa gastar tempo cobrando clientes em vez de prospectar novas oportunidades. Está no

gestor que toma decisões sem visibilidade clara do fluxo de caixa futuro. Está na dificuldade de planejar investimentos porque a entrada de recursos depende de um processo sujeito a esquecimentos, atrasos e improvisos.

É justamente nesse ponto que o Pix Automático se torna relevante. Sua principal contribuição não está apenas na automatização do pagamento, mas na possibilidade de criar previsibilidade. Quando uma empresa reduz o atrito da cobrança, ela melhora a experiência do cliente, diminui a inadimplência e fortalece a capacidade de planejamento. Em vez de depender de esforços repetitivos para garantir o recebimento, passa a operar com uma estrutura mais organizada e sustentável.

Isso não significa que a tecnologia resolve todos os problemas. Nenhum sistema de cobrança é capaz de compensar uma experiência ruim ou um serviço que não gera valor. A retenção de clientes continua sendo consequência direta da qualidade da entrega, da confiança construída ao longo do relacionamento e da capacidade da empresa de atender expectativas. O que o Pix Automático faz é eliminar barreiras operacionais que frequentemente

prejudicam essa relação.

Por essa razão, enxergar o Pix Automático apenas como uma funcionalidade bancária é um erro. O tema está muito mais relacionado à gestão empresarial do que ao sistema financeiro. Empresas que adotam mecanismos de recorrência de forma estruturada conseguem organizar melhor suas receitas, reduzir custos administrativos e criar bases mais sólidas para crescer. Não se trata apenas de receber mais rápido, mas de construir um negócio menos dependente do improvável.

As PMEs brasileiras demonstraram nos últimos anos uma enorme capacidade de adaptação. Aprenderam a vender pelas redes sociais, incorporaram ferramentas digitais e encontraram novas formas de se relacionar com os clientes. O próximo passo dessa evolução talvez seja menos visível, mas igualmente importante. É aprender a transformar vendas em previsibilidade.

No fim das contas, a discussão sobre o Pix Automático revela uma verdade simples. Empresas não mudam de patamar apenas quando aumentam suas vendas. Elas mudam de patamar quando conseguem transformar receita eventual em receita organizada, previsível e sustentável. O Pix já se tornou um hábito nacional. Agora, cabe aos empreendedores transformá-lo também em uma ferramenta de inteligência financeira e crescimento de longo prazo.

(\*) CEO da Sow Serviços e especialista em finanças, estratégia e desenvolvimento empresarial. Com mais de 20 anos de experiência, também atua como mentor de novos empreendedores, unindo prática e educação empreendedora para impulsionar o crescimento sustentável.

## Capital Relacional: O ativo estratégico que está definindo o sucesso de executivos e empresas

Relações qualificadas ganham peso na geração de oportunidades, acesso a conselhos e avanço de carreira, enquanto empresas valorizam lideranças capazes de abrir portas e conectar soluções. Construir relações profissionais relevantes deixou de ser apenas diferencial e passou a influenciar diretamente resultados de carreira e negócios. Dados do LinkedIn mostram que a plataforma reúne mais de 1 bilhão de usuários globalmente e se consolidou como principal rede profissional do mundo, reforçando a importância de conexões estratégicas para contratação, parcerias e conexão oportunidades reais. Em paralelo, empresas têm ampliado a busca por executivos com capacidade de articulação e influência em redes qualificadas.

Para Farias Souza, administrador de empresas, CEO e fundador da Board Academy, empresa especialista em governança corporativa e formação de conselheiros, networking eficiente não se resume a acumular contatos. “Relacionamento estratégico é proximidade com pessoas que ampliam repertório, desafiam decisões e conectam oportunidades reais. Quem entende isso cresce mais rápido e com menos erro”, afirma.

## Do social ao estratégico

O tema ganhou novo impulso com o avanço de comunidades executivas, fóruns empresariais e encontros fecha-

dos voltados à alta liderança. Nesses ambientes, empresários e executivos trocam experiências sobre expansão, sucessão, gestão de risco, captação de recursos e profissionalização da administração. O acesso a esse tipo de debate, antes restrito a grandes grupos, passou a alcançar médias empresas e lideranças em ascensão.

Na avaliação de Farias, esse movimento também fortalece a atuação em conselhos consultivos e administrativos. “Muitas cadeiras de conselho são ocupadas por profissionais reconhecidos não apenas pelo currículo, mas pela capacidade de gerar conexões valiosas, interpretar tendências e aproximar a empresa de soluções”, diz.

Estudos acadêmicos publicados pela ScienceDirect apontam ainda que a frequência de uso de redes profissionais e a habilidade de networking estão associadas a benefícios de carreira, como maior acesso a patrocínio profissional e oportunidades de desenvolvimento. O dado reforça que valor está menos no volume de contatos e mais na qualidade das interações.

## Ativos de crescimento

Na prática, Farias Souza aponta três caminhos para transformar networking em ativo de crescimento:

1. Marcar presença constante em eventos relevantes, onde circulem decisores, parceiros e lideranças com potencial de gerar oportunidades concretas.

2. Participar ativamente de grupos e comunidades qualificadas, contribuindo com ideias, experiências e conexões, em vez de apenas observar.

3. Manter relacionamentos com troca genuína de valor ao longo do tempo, compartilhando conhecimento, apoio e oportunidades de forma recíproca.

Segundo o especialista, procurar contatos apenas quando surge uma necessidade urgente costuma reduzir a efetividade das relações profissionais.

“Executivos bem posicionados cultivam relações antes de precisar delas. O networking maduro encurta caminhos, antecipa movimentos e cria acesso onde outros enxergam barreiras”, afirma Farias.

A tendência é que esse capital relacional ganhe ainda mais peso nos próximos anos, à medida que decisões empresariais exigem respostas rápidas, confiança entre pares e acesso a conhecimento especializado. Para lideranças que buscam crescimento consistente, rede de contatos deixou de ser agenda social e passou a integrar a estratégia de negócios.