

Como o presente de última hora virou estratégia do varejo de flores?



Clóvis Souza (*)

Em poucos segmentos a expressão “última hora” é tão literal quanto no varejo de flores. Além de estar associada a aniversários, encontros e datas comemorativas, a compra costuma envolver a expectativa de entrega em um dia ou horário específico. Ao mesmo tempo, as flores são produtos vivos, perecíveis e sensíveis ao transporte. Essa combinação faz com que uma decisão tomada em poucos minutos pelo consumidor dependa de uma operação planejada com antecedência, capaz de reunir estoque, montar os arranjos, prestar atendimento e realizar a logística.

A dimensão desse comportamento aparece nas principais celebrações do calendário. Pesquisa realizada em 2026 pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas e pelo Serviço de Proteção ao Crédito, em parceria com a Offerwise, apontou que 12,2 milhões de consumidores, o equivalente a 10% dos compradores do Dia das Mães, pretendiam adquirir o presente nos últimos dias antes da data. Outros 43% planejavam fazer as compras na primeira semana de maio.

No ambiente digital, atender esse público depende tanto do produto quanto da confiança de que ele chegará no momento esperado. A pesquisa Frete e Entregas no E-commerce 2026, realizada pelo Opinion Box, mostrou que entregas mais rápidas aumentam as chances de uma loja conquistar 77% dos consumidores. Outros 37% afirmaram que aceitariam pagar mais para receber a compra rapidamente ou até no mesmo dia. No varejo de flores, o prazo faz parte do próprio presente, já que um buquê entregue depois da comemoração pode perder boa parte de seu significado.

Transformar essa urgência em oportunidade exige facilitar a escolha.

Buquês organizados por ocasião, composições prontas, faixas de preço claras e combinações com chocolates, bebidas ou outros complementos reduzem o esforço necessário para decidir. Nas lojas físicas, pequenos arranjos e plantas posicionados em áreas de maior circulação podem atender quem busca uma solução imediata. No comércio eletrônico, páginas temáticas, filtros objetivos, informações sobre disponibilidade e sugestões de presentes cumprem essa função e ajudam o consumidor a concluir a compra com mais segurança.

A estratégia, no entanto, não termina na exposição dos produtos. Por lidar com itens perecíveis, o varejo de flores precisa prever a procura por determinadas espécies, organizar embalagens e complementos, reforçar equipes e distribuir as entregas conforme horários e regiões atendidas. A integração entre lojas físicas e canais digitais também se torna essencial para evitar que um arranjo indisponível continue sendo oferecido online. Embora as datas comemorativas concentrem parte importante das vendas, aniversários esquecidos, visitas inesperadas, agradecimentos e pedidos de desculpas mantêm a demanda por presentes rápidos durante todo o ano.

O presente de última hora virou estratégia porque representa um comportamento recorrente e previsível. No varejo de flores, isso significa preparar a operação com antecedência para responder em poucas horas, sem comprometer o frescor do produto ou o prazo prometido. Mais do que ampliar o número de opções, o diferencial está em oferecer uma escolha simples, adequada à ocasião e entregue no momento certo.

(*) CEO da Giuliana Flores, o maior e-commerce de flores do país, com 65% de marketshare - E-mail: giulianaflores@nbpress.com.br.

Vetores do Varejo

Lyana Bittencourt



De pequeno negócio a empresa estruturada: o estágio que muitos empreendedores não conseguem atravessar

O Brasil tornou a abertura de empresas relativamente simples. Sustentar o crescimento continua sendo uma tarefa bem mais exigente, e o estágio em que o negócio precisa ganhar estrutura sem perder a energia que o criou é um dos mais delicados de toda a trajetória.

O fundador continua precisando ser arrojado, assumir riscos calculados, testar caminhos e recomeçar depois de um erro. A empresa, à medida que cresce, passa a exigir muito mais do que cabe em uma única pessoa.

Abrir uma empresa no Brasil leva, em média, 23 horas. É um dos processos mais rápidos do mundo e ajuda a explicar por que o país tem hoje mais de 25 milhões de empresas ativas, segundo o Mapa de Empresas, do Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

O que acontece depois da abertura é bem menos comentado. No levantamento mais recente do mesmo Mapa, referente a 2025, para cada dez empresas que abriram as portas no país, quase seis fecharam. O saldo segue positivo, e se sustenta sobre uma rotatividade alta: muita gente entrando, quase tanta gente saindo pouco tempo depois.

A pressão sobre quem fica aparece na inadimplência. Em julho deste ano o Brasil bateu o recorde da série histórica, com 9,2 milhões de empresas negativadas, segundo o Indicador de Inadimplência das Empresas da Serasa Experian. Micro e pequenas respondem por 95% delas.

Essa concentração fala sobre estágio de maturação do negócio e não apenas sobre tamanho. Empresas menores operam com menos margem, menos acesso a crédito barato e menos folga para atravessar um trimestre ruim. Costumam ter também menos estrutura de gestão para enxergar o problema antes que ele vire dívida.

Fechamento e inadimplência respondem a fatores que escapam à gestão de uma empresa. Juros, crédito, consumo, custos e conjuntura podem ser decisivos. Mesmo com essa ressalva, abrir um negócio mobiliza determinadas capacidades e fazê-lo ganhar escala exige preservá-las e acrescentar outras.

A ousadia precisa ganhar estrutura

Ainda é comum descrever esse estágio como uma mudança de perfil do fundador. Quem constrói uma empresa, porém, continua precisando da mesma disposição empreendedora que colocou o negócio em movimento. O crescimento apenas amplia a lista de exigências.

Capacidade de vender, conhecimento técnico, rapidez para resolver problemas e disposição para assumir riscos seguem valiosos. Junto deles aparecem outras responsabilidades. É preciso formar pessoas, organizar processos, acompanhar indicadores, estruturar capital, criar instâncias de decisão e reduzir progressivamente a dependência operacional do fundador.

Existe uma diferença decisiva entre acrescentar estrutura e retirar iniciativa. Uma empresa profissionalizada pode continuar rápida, ousada e disposta a experimentar. O desafio está

em fazer com que essas características sobrevivam quando o negócio já tem uma complexidade que uma pessoa sozinha não consegue absorver.

Por isso, um dos sinais mais relevantes de maturidade aparece quando a ousadia de fazer deixa de ficar concentrada no fundador.

Se toda decisão importante depende da coragem, da experiência ou da autorização de uma única pessoa, a capacidade de avançar fica limitada à agenda dela. Quando mais pessoas passam a decidir dentro de critérios conhecidos, a organização ganha novas fontes de iniciativa. O que já era uma força individual passa a existir também como competência da organização.

Essa mudança importa porque, nos primeiros anos, a centralização costuma funcionar bem. O fundador vende, atende, negocia com fornecedores, olha o caixa, contrata e escolhe os próximos movimentos. A proximidade entre informação e decisão dá velocidade ao negócio.

O crescimento altera essa equação. Entram mais clientes, novos produtos, outras unidades, mais funcionários e decisões com impactos financeiros maiores. A operação ganha complexidade em uma velocidade que a capacidade individual do fundador dificilmente acompanha.

A empresa cresce. A estrutura, nem sempre.

Delegar é transferir critério de decisão

É nesse ponto que muitas empresas confundem aumento de equipe com profissionalização.

Contratar amplia a capacidade de execução. A dependência do fundador só diminui quando quem chega recebe contexto, responsabilidade, autonomia e regras claras para decidir. Sem isso, as tarefas circulam pela organização e as decisões continuam voltando para a mesma mesa.

A diferença é maior do que parece. Uma empresa pode ter dezenas de profissionais e ainda funcionar segundo uma lógica essencialmente centralizada. A folha cresce, os níveis hierárquicos aparecem, a agenda do fundador fica mais cheia e o principal gargalo permanece.

A profissionalização começa quando aquilo que uma pessoa sabe fazer intuitivamente passa a existir de forma compreensível para as demais. Critérios comerciais precisam ser compartilhados. O processo sai da cabeça de quem o executa e vira algo que outra pessoa consegue seguir. Indicadores devem permitir leitura comum sobre o desempenho. E cada um precisa saber quais decisões pode tomar sozinho e quais situações exigem outra instância.

Delegar trabalho é relativamente simples. Delegar julgamento exige preparação.

É justamente essa transferência de critério que permite escalar. O conhecimento deixa de circular apenas pela experiência acumulada do fundador e passa a orientar decisões tomadas em diferentes partes da empresa. A organização amplia sua capacidade de agir sem renunciar à coerência.

Crescimento também exige escolher melhor

Quando a empresa ganha alguma escala, outra competência passa a pesar: selecionar oportunidades.

Nos primeiros estágios, aproveitar portas que se abrem pode ser decisivo. Um cliente diferente, um produto adicional, uma parceria ou um mercado inesperado revelam caminhos que o plano original sequer previa. Essa flexibilidade faz parte da força empreendedora e não deveria ser abandonada.

Com o aumento da operação, porém, cada oportunidade traz uma conta de complexidade.

Um cliente fora do perfil exige atendimento específico, processo próprio e condições comerciais particulares. Um produto adicional ocupa estoque e capital de giro, além de disputar a atenção de uma equipe comercial que já tem metas. A entrada em um novo mercado consome liderança, conhecimento e capacidade de execução. Isoladamente, todas essas decisões podem parecer atraentes. Somadas, dispersam a empresa.

É por isso que estratégia também envolve decidir onde não estar.

Alguns clientes geram receita e consomem uma quantidade desproporcional de recursos. Produtos que tiveram papel importante em outra fase podem ter perdido relevância econômica. Certos mercados fazem sentido em tese, embora disputem o capital e as pessoas exigidos por prioridades maiores.

Para o fundador, é uma disciplina especialmente exigente. Empreendedores aprendem a reconhecer oportunidades e a agir antes que elas desapareçam. À medida que a empresa cresce, passam a precisar de uma habilidade adicional: distinguir oportunidade de prioridade.

Essa escolha também exige coragem. Recusar uma receita disponível, concentrar recursos e sustentar uma direção estratégica demanda tanta convicção quanto abrir uma frente nova.

É aqui que profissionalização e espírito empreendedor se encontram de forma mais produtiva. A estrutura oferece critérios para decidir. O empreendedorismo preserva a capacidade de avançar, assumir riscos e enxergar possibilidades. Quando essas duas forças passam a existir no time inteiro, o crescimento deixa de depender apenas da capacidade pessoal de quem fundou a empresa.

Em determinado estágio, o limite do negócio passa a ser a quantidade de decisões, relações e responsabilidades que ainda precisam passar pelo fundador. Crescer além desse ponto exige uma empresa capaz de carregar, em conjunto, aquilo que um dia coube quase inteiro em uma pessoa.

A empresa que estou construindo tem estrutura para crescer além da minha capacidade produtiva?

(*) - CEO do Grupo BITTENCOURT, consultoria fundada em 1985, que é especializada em franchising e desenvolvimento, gestão e expansão de redes de negócios. A companhia contabiliza mais de 3000 projetos com grandes marcas, de diversos setores do varejo.

