

# economia

## ‘Empreendedor precisa evoluir para não travar negócio’

Para executivos, fundador pode se tornar maior freio ao crescimento da empresa

/ FÓRUM DA LIBERDADE

Gabriel Margonar  
gabrielm@jcrs.com.br

Empreender no Brasil exige mais do que uma boa ideia - exige adaptação constante, capacidade de autocritica e disciplina para atravessar ciclos econômicos instáveis. Esse foi o tom do painel “O jeito que dá certo”, realizado na manhã desta quinta-feira no Fórum da Liberdade, que reuniu o fundador e chairman da XP, Guilherme Benchimol, o cofundador e CEO da Nelogica, Marcos Boschetti, e o empreendedor Cristhiano Faé, do Instituto B55.

Ao compartilhar trajetórias que começaram do zero, os três executivos convergiram em um ponto: o principal limitador do crescimento de uma empresa costuma ser o próprio fundador.

“Se eu não evoluo, eu viro o gargalo do negócio”, resumiu Faé, ao destacar que muitas empresas travam justamente quando o empreendedor não acompanha as novas exigências de gestão, liderança e formação de equipes.

A mudança de papel ao longo da jornada foi tratada como um dos momentos mais críticos. No início, o empreendedor concentra funções - vende, opera, desenvolve produto -, mas, com o crescimento, precisa migrar para uma



Painel reuniu executivos de XP, Nelogica e Instituto B55 nesta quinta

atuação mais estratégica. “Empreender passa a ser muito mais sobre montar times e tirar obstáculos do caminho”, afirmou o CEO do Instituto B55.

Benchimol reforçou que essa transição acontece em um ambiente naturalmente instável. “Se você acha que encontrou uma fórmula, provavelmente ela vai parar de funcionar. O mercado muda o tempo inteiro”, disse. “A empresa é um organismo muito frágil”.

Para ele, o sucesso está diretamente ligado à capacidade de construir cultura e gerir pessoas, um desafio que se intensifica com o crescimento. “Durante muito tempo, priorizei talento acima de cultura. Hoje sei que cultura vem primeiro”, exemplificou.

Boschetti, por sua vez, destacou que a evolução do empreen-

dedor passa por assumir responsabilidade total pelos problemas do negócio e desenvolver visão estratégica. “O empreendedor precisa se perguntar constantemente: onde eu sou o gargalo?”, disse. “Muita gente confunde esforço com estratégia. Estratégia é entender como ganhar o jogo”.

Além dos desafios internos, o ambiente macroeconômico apareceu como um fator relevante. Benchimol apontou que o custo elevado do dinheiro no Brasil reduz a disposição ao risco e, conseqüentemente, o ritmo de criação e expansão de empresas. “Se o dinheiro é caro, o empreendedor assume menos risco. Isso diminui a inovação”, comentou.

Ainda assim, os painelistas demonstraram otimismo com o potencial do País, sobretudo pela qualidade do capital humano.

## Benchimol defende cultura forte e disciplina de capital para crescer no Brasil

Fundador e presidente do conselho da XP, Guilherme Benchimol subiu no palco principal do Fórum da Liberdade, nesta quinta-feira, com um recado direto a quem empreende no País: crescer no Brasil exige disciplina, capacidade de adaptação e, sobretudo, uma cultura organizacional sólida.

Ao compartilhar aprendizados de mais de duas décadas à frente da empresa, o executivo destacou que o sucesso está menos ligado a fórmulas prontas e mais à habilidade de se reinventar continuamente em um ambiente instável.

“Se você acha que encontrou uma fórmula, provavelmente ela vai parar de funcionar. O mercado muda o tempo inteiro”, afirmou. Para Benchimol, essa dinâmica

torna o ambiente empresarial naturalmente frágil, em que pequenas decisões podem definir o futuro de uma companhia. “A empresa é um organismo muito frágil. A diferença entre estar vivo e quebrar pode ser um mínimo detalhe”.

Nesse contexto, o papel do empreendedor também precisa evoluir ao longo do tempo. Segundo ele, a transição de um perfil mais operacional para uma atuação estratégica é inevitável - e, muitas vezes, negligenciada. A capacidade de montar equipes, desenvolver lideranças e manter alinhamento interno, explica, passa a ser determinante à medida que o negócio cresce.

Um dos principais aprendizados dessa trajetória, conforme o fundador da XP, foi a importância

de priorizar cultura acima de desempenho individual. Ele reconheceu que, por anos, cometeu o erro de valorizar profissionais altamente talentosos, mas desalinhados com os valores da empresa.

“Durante muito tempo, priorizei talento acima de cultura. Hoje sei que cultura vem primeiro. Uma pessoa pode até gerar resultado no curto prazo, mas destruir muito mais valor no longo prazo”, defende.

A construção de uma cultura forte, na avaliação do executivo, exige critérios claros e consistentes dentro das organizações. Assim, não se trata apenas de discurso institucional, mas de práticas concretas que orientem decisões e comportamentos no dia a dia. “Cultura não é discurso - é pro-

cesso”, afirmou, ao defender que empresas estabeleçam mecanismos objetivos para reconhecer e promover quem entrega resultado sem abrir mão dos valores.

Além dos desafios internos, Benchimol, que deu início à XP em Porto Alegre em 2001, também chamou atenção para fatores estruturais que impactam diretamente o ambiente de negócios no Brasil.

O principal deles, argumenta, é o custo do dinheiro: em um cenário de juros elevados, a disposição para assumir riscos diminui - o que afeta tanto a criação de novas empresas quanto a expansão das já existentes. “Se o dinheiro é caro, o empreendedor assume menos risco. Isso diminui a inovação”, disse.



Benchimol fundou a XP em Porto Alegre em 2001

## Programação do evento

📅 Sexta-feira

🕒 9h-10h30min

**Sujeito a reformas?**

- ▶ Ana Carla Abrão - economista e diretora-presidente da Open Finance
- ▶ Cláudio Feoli - Coronel da reserva e ex-Comandante-Geral da Brigada Militar (RS)
- ▶ Diogo Costa - cientista político e presidente da Foundation for Economic Education (FEE)

🕒 10h30min-12h

**Quem quer, dá um jeito**

- ▶ Alcione Albanesi - empresária e filantropa, fundadora da ONG Amigos do Bem
- ▶ Chieko Aoki - fundadora e presidente da Blue Tree Hotels
- ▶ Morongo - fundador e proprietário da Mormaii

🕒 13h30min-15h

**Eleições 2026: o jeito que elege**

- ▶ Caio Coppolla - comentarista político e apresentador do Boletim Coppolla
- ▶ Lucas de Aragão - cientista político e sócio da Arko Advice
- ▶ Mauricio Moura - doutor em Economia e fundador do Instituto de Pesquisa IDEIA

🕒 15h-15h15min

Lançamento da 30ª edição do livro da série “Pensamentos Liberais”

🕒 15h15min-16h45min

**Jeito ou jeitinho?**

- ▶ Felipe Miranda - economista e fundador da Empiricus
- ▶ Leandro Narloch - escritor e jornalista
- ▶ Ysani Kalapalo - ativista indígena e criadora de conteúdo

🕒 16h45min-18h15min

**O mundo perdeu o jeito?**

- ▶ Adam Howard - diretor da Churchill Society International, historiador e ex-diretor do Escritório do Historiador no Departamento de Estado dos EUA
- ▶ Denis Lerrer Rosenfield - filósofo, professor e articulista
- ▶ Pedro Urruchurtu - Cientista e ativista político venezuelano

🕒 18h1h-19h

Painel com presidenciável - Flávio Bolsonaro (continuação)

🕒 19h-19h45

**A liberdade é o jeito**

- ▶ Deirdre McCloskey - economista e professora emérita na University of Illinois (EUA)