



Calçando os sapatos num mundo BANI

Área de concentração: Inovação e Competitividade

Rosane de Magalhães Lopes Corgosinho. Graduada em Administração, com Habilitação em Comércio Exterior. Mestre em Tecnologia. Pós-graduada em Gestão Pública Municipal. MBA em Inovação e Competitividade pelo Senac Minas. Docente na área de Marketing e Empreendedorismo. Analista de Políticas Públicas da Prefeitura de Belo Horizonte, trabalhando com projetos de fomento à inovação na perspectiva da Economia Criativa. E-mail: rosanecorgo@gmail.com

Varda Kendler. Publicitária e Docente. Mestre em Administração. Especialista em Comunicação e Gestão Empresarial; Marketing e Gestão Estratégica da Informação. E-mail: vkendler@hotmail.com

Belo Horizonte (Minas Gerais), 2021.

Resumo

Este caso retrata a jornada da empresária Joana Mourão, diretora da Equipage, empresa familiar do ramo de varejo de calçados, bolsas e acessórios, com 43 anos de existência, e suas estratégias de mudança de *mindset*, como resposta aos desafios impostos ao comércio, entre 2020 e 2021. A partir do *lock down* promovido pelo poder público em Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais, visando conter a proliferação da pandemia mundial do Covid-19, a narrativa expõe os dilemas, as dores e os processos de transformação digital e construção de uma nova cultura empresarial, baseada na autorresponsabilidade, tendo como pano de fundo um cenário caracterizado como BANI (Brittle = Frágil, Anxious = Ansioso, *Nonlinear* = Não-linear e *Incomprehensible* = incompreensível), inserido numa sociedade do cansaço. O caso foi escrito a partir de relato realizado junto aos participantes do Curso de Empreendedorismo Digital para o Novo Comércio, promovido pela Prefeitura de Belo Horizonte em abril de 2021 e é recomendado para os Cursos Técnicos, de Graduação (tecnólogos e tradicionais) e de Pós-Graduação nas áreas de Administração, Marketing, Comunicação e Tecnologia da Informação.

Palavras-chave: Autorresponsabilidade. E-commerce. Inovação. Marketing digital. Mindset. Vendas.

Introdução

Joana não sabia se chorava. De fato, Joana não entendia o que estava acontecendo. Não tinha ideia do que fazer. A única certeza que tinha era de tirar a tomada da

geladeira utilizada pelas funcionárias. A sua loja da Savassi, praça elegante e glamorosa, situada no bairro Funcionários, zona sul de Belo Horizonte, teria de ser fechada e ela não sabia se iria reabrir, mesmo sendo uma empresa com 43 anos de existência.

A própria sobrevivência das lojas tornou-se um desafio para os comerciantes a partir do decreto municipal 17.304, de 18 de março de 2020 que determinou a suspensão temporária dos alvarás de localização, funcionamento e autorizações emitidos para a realização de atividades com potencial de aglomeração de pessoas, em função do enfrentamento da situação de Emergência Pública causada pelo agente Coronavírus/COVID-19. A partir daquele momento, a cidade de Belo Horizonte entrava em *lockdown* (lock = trancar + down = cair).

Fechar as portas das sete lojas, em função de uma situação mundial, era o caos. As vendedoras congelaram. Ninguém mostrava um caminho de luz. A tônica geral era de reclamação. O ruído da porta da loja cerrando ecoava em sua cabeça. O mundo se tornava BANI (*Brittle* = Frágil, *Anxious* = Ansioso, *Nonlinear* = Não-linear e *Incomprehensible* = incompreensível), compartilhando a mesma dor. E a Equipage, empresa mineira e familiar, destaque na comercialização multimarcas de calçados, bolsas e acessórios, não era um peixe fora d'água.

Graduada em Administração e especializada em Design de Produtos, uma das três filhas da fundadora - Claudia Mourão, Joana era responsável pelo Marketing da loja, inclusive a parte digital. Vendedora, daquelas criadas com a *barriga no balcão*, aprendeu na marra sobre transformação digital e tornou-se também consultora de varejo. Por um instante, Joana sentiu um peso imenso nos ombros, já que era responsável pelo *e-commerce* da empresa.

Naquele cenário BANI, pensar, traçar e executar estratégias se aproximavam de uma missão impossível, para atividades econômicas consideradas não essenciais, pelo poder público. Como as empresas com atividades econômicas não essenciais poderiam gerar faturamento nestas condições? Com a cidade em *lockdown*, “trancada” por uma pandemia desconhecida pelos cientistas e profissionais da saúde,

que se alastrava rápida e mundialmente, Joana sentiu que era a hora da verdade. Era a hora da sua verdade e da sua provação de fé.

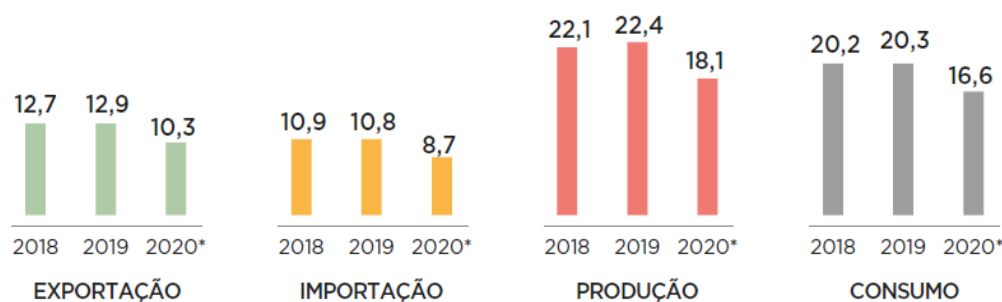
O desempenho do setor calçadista durante o ano de 2020

Referência em bolsas e sapatos femininos, a Equipage oferece várias opções com estilo, conforto e bom gosto, num mercado impactado pela pandemia do novo coronavírus. Segundo o Relatório Setorial da Indústria de Calçados do Brasil - 2021, publicado pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados - Abicalçados, o ano de 2020 consolidou o terceiro ano consecutivo de desaceleração na economia mundial. Além disso, os impactos da pandemia da Covid-19 sobre a produção industrial e comércio internacional culminaram na maior queda histórica do PIB mundial, com retração de 3,2%.

Os impactos do *lockdown* atingiram todas as economias mundiais, desenvolvidas e em desenvolvimento. Na área do Euro a retração em 2020, frente ao ano anterior, foi de 7,2%, e na América Latina e Caribe, 7,0%. A China foi o único país que, em meio à pandemia, apresentou um crescimento de 2,3% em relação a 2019.

Em 2019 ocorreu um crescimento de 1,4% perante o ano anterior. Na contramão, mediante os impactos da pandemia, em 2020 estima-se ter ocorrido uma queda de 20,7% nas exportações mundiais de calçados, totalizando 10,3 bilhões de pares, 2,7 bilhões a menos que em 2019. O equivalente a mais de 20 vezes o tamanho das exportações brasileiras de calçados e 30% das exportações chinesas, em níveis pré-pandemia. Confira a evolução mundial do setor, conforme gráfico abaixo:

EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO, CONSUMO E PRODUÇÃO MUNDIAL DE CALÇADOS BILHÕES DE PARES

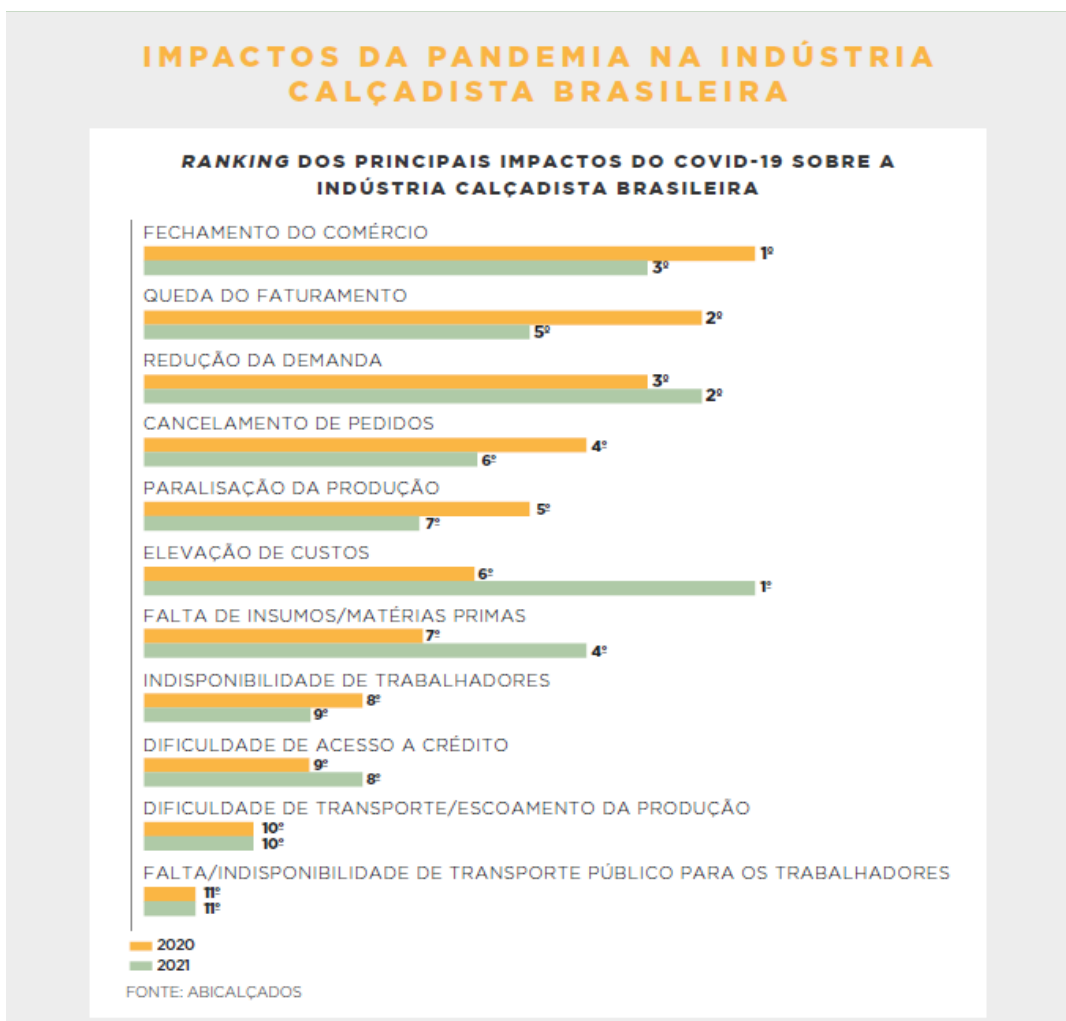


FONTE: WSR (*) ESTIMATIVA ABICALÇADOS

Nota: Informações de exportação e importação reportadas, respectivamente, pelo país de origem e destino. A divergência no saldo mundial de exportações e importações se dá em função do valor que é reportado pelos países, bem como pela ausência de valores.

Conforme o Relatório Setorial da Abicalçados, o ano de 2020 foi marcado pela pandemia, resultando em uma queda de 18,4% na produção brasileira de calçados. A indústria calçadista foi impactada por meio de diversos vetores. Um levantamento realizado pela Abicalçados em fevereiro de 2021 sobre a percepção das empresas quanto aos impactos da Covid-19 nos seus negócios destacou que, em 2020, o fechamento do comércio, a queda do faturamento e a redução da demanda foram os principais vetores de impactos da pandemia sobre a indústria calçadista. Para 40% dos respondentes, o fechamento do comércio foi elencado como o principal impacto.

Cabe destacar ainda que, apesar de a queda do faturamento, redução da demanda, cancelamento de pedidos e elevação dos custos não serem os principais impactos advindos da pandemia, todas as empresas indicaram que sofreram tais impactos em 2020, diferentemente dos demais vetores listados, de acordo com gráfico a seguir:



O ano de 2020 registrou queda em todos os indicadores da indústria calçadista brasileira. A produção de calçados caiu 18,4%, somando 764 milhões de pares, com o setor retornando a patamares de 15 anos atrás. A exportação, que responde por 14% das vendas, caiu 18,6%, para 93 milhões de pares, pior número em quase quatro décadas. Os dados foram apresentados durante a Análise de Cenários, evento realizado pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados) no formato digital, em 15/04/2021.

Assim, os estabelecimentos fecharam as portas em diversos momentos ao longo do ano e, como resultado, a retração no volume de vendas foi de 22,7%, acentuando os desafios após dois anos de dificuldades - em 2018, queda de 1,0% e em 2019, crescimento marginal de 0,1%. O volume de vendas geral, por sua vez, cresceu 1,2% em 2020, marcado pelo desempenho desigual das atividades, pois, diferentemente, do volume de vendas no varejo do setor de calçados, outras atividades registraram crescimento, como super e hipermercados (6,0%), móveis e eletrodomésticos (10,6%) e artigos farmacêuticos (8,3%). Vale destacar que a confiança do comércio caiu de 97,6% em 2019 para 89,4% em 2020, enquanto a confiança do consumidor recuou de 90,9% em 2019 para 79,4% em 2020.

A jornada desafiadora de Joana

Belo Horizonte, capital de Minas Gerais, é uma cidade que desde os anos 90 do século XX, vem migrando a sua atividade econômica de indústria para os serviços e, sobretudo, o comércio varejista. Entretanto, a prosperidade do comércio varejista, de uma hora para outra, se viu comprometida.

Mas Joana não se abate facilmente. Com dois filhos, visualizou no *lockdown* a oportunidade de fortalecer o vínculo com eles, que agora permaneciam em casa em tempo integral, longe da escola, dos amigos e dos demais parentes. Mas a sua dor profissional em relação à empresa latejava: o que fazer para faturar, uma vez que, mesmo com as lojas fechadas, os custos se mantinham? Como vender seus produtos com grande parte do comércio fechado? Quais caminhos uma tradicional empresa de 43 anos deverá trilhar para superar este desafio?

A Equipage é uma empresa familiar, fundada em 1979 por Cláudia Mourão, que sonhou em atender as necessidades femininas oferecendo para suas clientes excelência em atendimento, produtos de qualidade sempre atualizados com as mais novas tendências. Cláudia repassou seu amor pelos sapatos e bolsas às filhas Mariana, Joana e Paula que, atualmente, integram a diretoria da empresa e juntamente com a mãe comandavam as sete lojas físicas da rede, antes da pandemia. Em 2020, foram reduzidas a apenas duas lojas físicas.

Os produtos são pensados para mulheres amantes da moda, loucas por sapatos e apaixonadas por bolsas. A Equipage busca atender a todos os gostos levando o mix de produtos com o que o mercado oferece de melhor. Os fornecedores são 100% brasileiros e trabalham com matérias-primas da melhor qualidade. A filosofia da Equipage consiste na crença de que cada cliente é única e por isso investem em formas de atender de acordo com cada perfil, o que pode ser observado em seu site: <https://www.equipage.com.br/>

Pensando nisso, em 2016 lançaram o e-commerce www.equipageonline.com.br com uma seleção de produtos exclusivos e a opção de retirada em loja ou entrega através dos Correios. No mesmo ano, lançaram o serviço de *personal shopper*, em que a cliente tem um consultor treinado especialmente para atender cada necessidade, individualmente, através do Whatsapp (9 9404-3900) e levar os produtos até sua casa.

Buscando inovar, a Equipage está constantemente pesquisando referências, tendências de moda, identificando estilos e muito mais do que acontece no Brasil e no mundo para oferecer a cliente o que tem de novo e melhor no mercado. Além de ser uma loja multimarcas, Joana desenvolveu uma linha exclusiva com o nome Cláudia Mourão. Hoje, oferecem muito mais do que sapatos, bolsas e acessórios. Tem uma coleção diferenciada de joias, itens para presentes, mix masculino e edições limitadas de produtos que trazem para encantar as clientes. A Equipage pode ser encontrada nas principais redes sociais:

<https://www.facebook.com/amoequipagebh;>

<https://twitter.com/Equipage;>

<https://www.instagram.com/amoequipage/> ;

<https://www.youtube.com/channel/UCrEFOZNfz6fYBf6YeUOFBtg;>

Em sua jornada, que se passa em Belo Horizonte/MG, entre março/2020 e junho/2021, em que ocorreu *lockdown* com maior intermitência, Joana intuía que tinha que fazer algo e rapidamente. Ela pensava naquela excelente vendedora da loja física, mãe de dois filhos, em casa, sem ter renda e com as contas chegando. Lembrava que a Equipage nunca precisou recorrer a empréstimos bancários. Doía pedir dinheiro emprestado. E segurava nas mãos a notificação de um dos shoppings onde tinha loja, que cobrava a declaração do único par de tênis que foi vendido, com a loja fechada. Ela sentia que aquela notificação era “como chutar cachorro morto”!

Sabia que era preciso “virar a chave”, ou seja, promover uma mudança de *mindset* junto às vendedoras e, sobretudo, consigo mesma. Resgatada em seus pensamentos pelo toque do celular, Joana atendeu a ligação. Era sua mãe, Cláudia, que comprou uma impressora barata e não conseguia fazê-la funcionar:

-“Joana, esta impressora veio estragada!

- Por que, mãe? O que aconteceu?

- Não tem manual!

- Mãe, primeiro, a senhora tem de passar o celular no QR Code para acessar e baixar o manual em PDF. E, se tiver dúvidas, basta consultar o tutorial no canal do Youtube.

Dona Cláudia, de 67 anos, fundadora da Equipage, isolada em sua casa, aprendeu a instalar a impressora sozinha! Naquele momento, o pensamento de Joana pivotou! A chave mudou. O *mindset* aconteceu: temos de lidar com o presente. Joana pensava consigo mesma que o passado não se muda. A pandemia é mundial. As lojas físicas estão fechadas e o futuro é incerto. Começou a pesquisar e entendeu que o momento “é agora”. O grande desafio era lidar com o presente e com as limitações de todas as naturezas. Não adiantava lamuriar.

O processo de virar a chave: *mindset* em ação

Joana estava imersa na leitura do livro *O Poder da Autorresponsabilidade – Ferramenta Comprovada que Alta Performance e Resultados em Pouco Tempo*, de autoria de Paulo Vieira*. Este autor defende que a autorresponsabilidade é um conceito primordial sobre a excelência e a transformação humana; é o princípio ativo de potencialização dos resultados; a chave, a ferramenta para iniciar um grande

processo de transformação em tudo que precisa ser mudado na vida de uma pessoa.. Autorresponsabilidade é a crença de que você é o único responsável pela vida que tem levado, sendo assim, é o único que pode mudá-la.

A Identificação de Joana com os conceitos e ferramentas apresentados pelo referido autor foi imediata. Mais do que nunca, sentiu a potência do poder “do agora” conciliado com o “faça você mesmo”! Acabara de presenciar estes conceitos em ação pela experiência da sua mãe com a impressora. Se não sabe, vai no Youtube, descobre e faz! Ou seja, pesquisa, acessa o conhecimento que está disponível, constrói e executa uma estratégia para superação do desafio

De fato, com a pandemia e a mudança dos hábitos, sobretudo de consumo e comportamento, Joana não sabia mais quem era a cliente da Equipage. Descobriu que uma cliente que ela conhecia há muito tempo, com quase 70 anos, encontrou um namorado por aplicativo, se mudou para a cidade dele e passou a fazer as compras online. Aliás, nem reconhecia mais a cliente fisicamente. Numa chamada de vídeo descobriu que a cliente que tinha cabelos avermelhados antes do isolamento social, agora adotara o grisalho, usava máscara e nada de ficar experimentando sapato. Segurança acima de tudo. Joana foi além das informações da superfície e descobriu que, durante o isolamento social, a cliente *persona* mudou. Nada mais de classificá-la por idade, perfil de compra ou pelo estilo de vida maduro. Abaixo a caretice!

Joana descobriu que a pandemia provocou a emergência de um novo perfil de cliente: digital e *ageless* (sem idade). Na tradução do inglês, a palavra significa "sem idade". O conceito, contudo, é mais amplo e vem sendo utilizado para designar pessoas acima dos 50 anos que não se definem pela faixa etária. Mas que se veem livres de patrulhas e amarras do que podem ou não usar e fazer, seja na moda, na beleza ou no comportamento. Outra descoberta da transformação digital da cliente: utilização da rede social Tik Tok e do recurso *Reels* que dispararam durante o isolamento social.

Com a adoção cada vez maior das novas tecnologias por parte das clientes, Joana entendeu a necessidade de acelerar a transformação digital da Equipage e vislumbrou também uma excelente oportunidade para o varejo, a partir da interação cotidiana da cliente com a tecnologia, de maneira que o varejo virtual nunca fecha! Mas precisava

traçar uma estratégia para surfar nestas ondas digitais. E precisava muito contar com uma equipe de vendas que soubesse vender tão bem no virtual quanto fazia no presencial. Precisava transformar a equipe de vendas numa equipe de consultoras. Elas já tinham um grupo de Whatsapp, que num primeiro momento da pandemia servia para compartilhar informações sobre a reabertura as lojas e sobre o momento. Também compartilhavam suas dores por ali, em especial, a dor de ver as contas chegarem e não terem dinheiro para pagá-las!

Superando as dificuldades pela transformação digital das vendas

Neste momento, Joana se viu perante um dilema: como treinar a vendedora para pegar o próprio celular e vender de casa, faturando pela internet e redes sociais? Joana passou a postar mensagens positivas e de incentivo estimulando-as a buscarem vendas virtuais, já que estavam todas em casa, apenas observando as contas chegarem e a renda esvair-se. Já que a aceleração digital é uma realidade, Joana decidiu utilizar o grupo de Whatsapp das vendedoras das lojas para compartilhar conhecimentos e experiências, construindo um ambiente virtual estimulante à mudança de *mindset*, sempre na perspectiva da autorresponsabilidade.

De fato, cada vendedora física passou a ser uma vendedora virtual no sistema *drop shipping*, que é um método de vendas no varejo em que a vendedora não mantém nenhum produto em estoque. Ela atua como um intermediário para a compra e é responsável somente por efetuar questões de marketing e vendas. A vendedora passa a funcionar como uma vitrine terceirizada, mas todos os processos de reservas e entregas são realizados pelo fornecedor original, a Equipage. A vendedora passa a receber por produtividade, ou seja, recebe comissão pelo que vende. E passa a vender de casa. As melhores vendedoras foram colocadas em teletrabalho. Para a implantação deste sistema, Joana precisou traçar um conjunto de estratégias visando promover esta transformação no modo de trabalhar, da equipe de vendas, tornando a profissão mais atraente e valorizada.

A primeira iniciativa foi conversar com cada uma, individualmente, para saber como elas interagiam com as clientes, se tinham internet, quando ocorria o contato e se o aparelho que elas utilizavam tinha memória suficiente. Uma das melhores

vendedoras, que ganhou quatro anos consecutivos como a melhor de determinada loja, tinha um celular Nokia, muito devassado. Na loja física, ela atendia a cliente na porta, identificando suas necessidades e vendendo também os complementos do produto principal desejado pela cliente. Com aquele aparelho, o desempenho dela ficaria comprometido. A partir do diálogo com a Joana, a vendedora entendeu que deveria comprar um aparelho novo. Parcelou a aquisição de um aparelho melhor e começou a zapear e postar. Conseguiu desenvolver a intimidade digital com as clientes, que é a essência da venda virtual, e que tão bem ela fazia nas vendas na loja física. Quanto mais ela postava e zapeava, mais vendia e mais dinheiro passou a entrar em seu bolso, em função das comissões.

O segundo passo que Joana realizou relacionava-se com as fotografias dos produtos, que passaram a ser disponibilizadas “em nuvem”, de modo que bastava a vendedora baixar a foto e compartilhar com a cliente. Além disso, a maioria das transações eram feitas por celular. E, hoje, não existe câmera ruim de celular. Existe iluminação ruim. Assim, Joana também instruiu as vendedoras a adquirirem acessórios baratos, como a *hug light* (luminária portátil), para a produção própria de fotos, com melhor qualidade.

O terceiro passo já era uma rotina na venda da loja física e passou a ser ressignificada nas vendas virtuais: colocar a cliente no centro da experiência, promovendo interações em tempo real. Joana, de forma conjunta com as vendedoras via Whatsapp, introduziu o “Planejamento do Dia da Vendedora”, com funções e metas bem específicas a serem desenvolvidas por cada vendedora, diariamente. A vendedora, por exemplo, tinha como meta mínima, por dia, fazer cinco vendas e dez contatos, além de responder as conversas das redes sociais. Cada curtida ou manifestação de clientes geravam retorno imediato por parte das vendedoras.

Além disso, as vendedoras mobilizavam clientes pelo Instagram para a realização de *Live Commerce* que contavam, em média, com 300 pessoas. Joana descobriu que era uma tendência que “veio para ficar”. No *e-commerce* brasileiro, a primeira grande experiência de venda ao vivo pela internet foi a da Americanas.com, em meados de 2020, com a condução das apresentações dos produtos por influenciadores digitais ou autoridades de marcas. Ao unir compras e entretenimento, a transmissão ao vivo, em

tempo real, revela o imediatismo que um vídeo gravado não possibilita, permitindo o maior engajamento da cliente, que curte, compartilha, comenta e.... compra!

Seguindo adiante, o quarto passo consistiu em promover o engajamento de cada vendedora às redes sociais: Instagram, Facebook e ao próprio Whatsapp. Além disso, o engajamento deveria ser constantemente revisto e ampliado. Durante a pandemia, a utilização do *Reels*, ferramenta do Instagram, e o Tik Tok, cresceram exponencialmente, exigindo que as vendedoras também se integrassem a estes dispositivos. Sempre na perspectiva da interatividade com a cliente.

Finalizando, a produção de *Stories*, de maneira simples, sem grandes efeitos cenográficos, passou a ser valorizada, visando movimentar as redes sociais. As vendedoras passaram a monitorar a quantidade de interações dos *Stories* postados e todas as clientes que se manifestassem por ali, mesmo com um simples *emoji*, passaram a ser abordadas pelo Whatsapp, que é mais rápido no fechamento de vendas. Tudo isso sempre em tempo real. A cliente precisava se sentir acolhida, constatar que tinha alguém do outro lado disposta a atendê-la exatamente naquele momento, em que ela posta um *emoji* num *story*.

E os conteúdos foram criados conforme as datas do mês. Cada *planner* mensal, enviado para as vendedoras tinha as datas especiais marcadas. Além disso, as vendedoras deviam observar o contexto do mês, principalmente até o 5º dia útil, que é a data limite de pagamento de funcionários. Outra tática utilizada consistia em criar enquetes nas redes sociais. E tudo monitorado semanalmente. Se o desempenho da vendedora fosse ruim na primeira semana, ela teria mais três semanas para fazer as vendas e tirar a diferença da semana ruim.

Para a base de informação foi criado um sistema interno chamado *EquiNow* (sistema de gestão de clientes e CRM), disponível para as vendedoras, pelo celular. Elas passaram a ter este aplicativo com todas as informações de venda, meta e sobre hábitos das clientes, oferecendo autonomia e ferramentas para gestão de clientes. Esta iniciativa concretizou a ação chamada de *Hustler*, que consiste em disponibilizar o que a vendedora precisar *na palma da mão*.

De fato Joana conseguiu conciliar a filosofia da autorresponsabilidade com o perfil de uma vendedora *Hustler*. Uma vendedora *Hustler* não se preocupa com o que pode dar errado: é corajosa e está sempre disposta a experimentar, aprender com os erros, tentar de novo, fazer dar certo. Além disso, é extremamente dedicada, pensa a longo prazo, cria as próprias oportunidades, acredita no seu próprio potencial e está sempre indo em frente e além do esperado.

Será que valeu a pena?

Joana tem poucas certezas na vida. Uma delas é que a transformação digital das empresas é uma realidade. É fato. Também crê que vamos sair da crise se compartilharmos conhecimentos e experiências. Segundo ela, a pandemia trouxe esta tendência. Investir no treinamento das vendedoras e na mudança do modelo mental, até então vigente, foi um desafio. Em setembro de 2021, com apenas duas lojas físicas e com custo menor, a empresa conseguiu atingir um resultado de vendas de alta performance. Conseguiu fazer mais com menos, sem precisar reinventar a roda ou injetar mais capital na empresa.

Inquieta, descalça, sentada numa poltrona com os pés para cima, após mais um dia exaustivo de trabalho, Joana se pergunta se aquele era realmente o caminho a ser seguido. Poderia ter feito diferente? Poderia ter atingido melhores resultados agindo de outra maneira? O que ela poderia ter feito melhor neste contexto BANI? Compartilhar a autorresponsabilidade como cultura de trabalho realmente foi o caminho acertado? Investir na formação das vendedoras para serem as melhores atiraria o assédio da concorrência com ofertas sedutoras de trabalho? Será que as decisões tomadas por Joana, como por exemplo, a adoção do sistema *drop shipping* e a construção *da intimidade virtual* com as clientes estimulariam, excessivamente, a autonomia das vendedoras, potencializando o risco de as mesmas migrarem para a concorrência, levando as clientes com elas? E na sua ausência, o trabalho da equipe se sustentaria, sem a sua liderança? Será que agora só resta calçar os sapatos e seguir em frente?