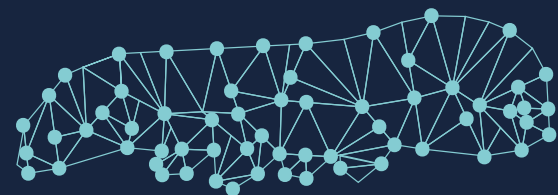
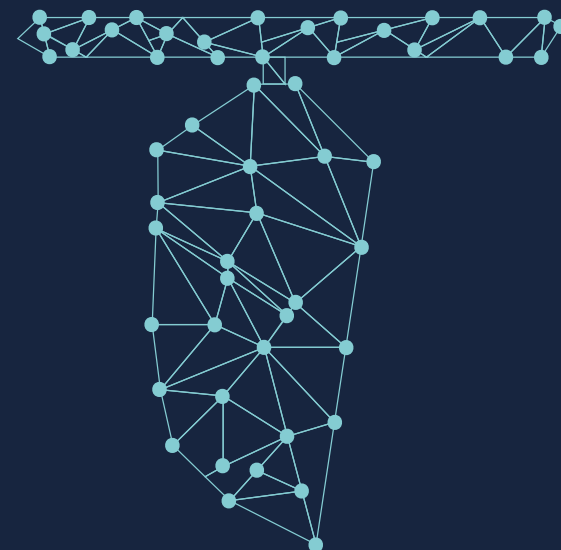


OS ESTÁGIOS DE CRESCIMENTO DO EMPREENDEDOR

Como evoluir na velocidade do negócio?



endeavor
BRASIL

Patrocínio



Windows 10

O Windows 10 Pro significa negócios

SU MÁ RIO



01

INTRODUÇÃO

02

1. DEIXAR DE SER
O FAZ-TUDO

10

2. LIDERAR LÍDERES

18

3. ADAPTAR-SE
AO MUNDO

33

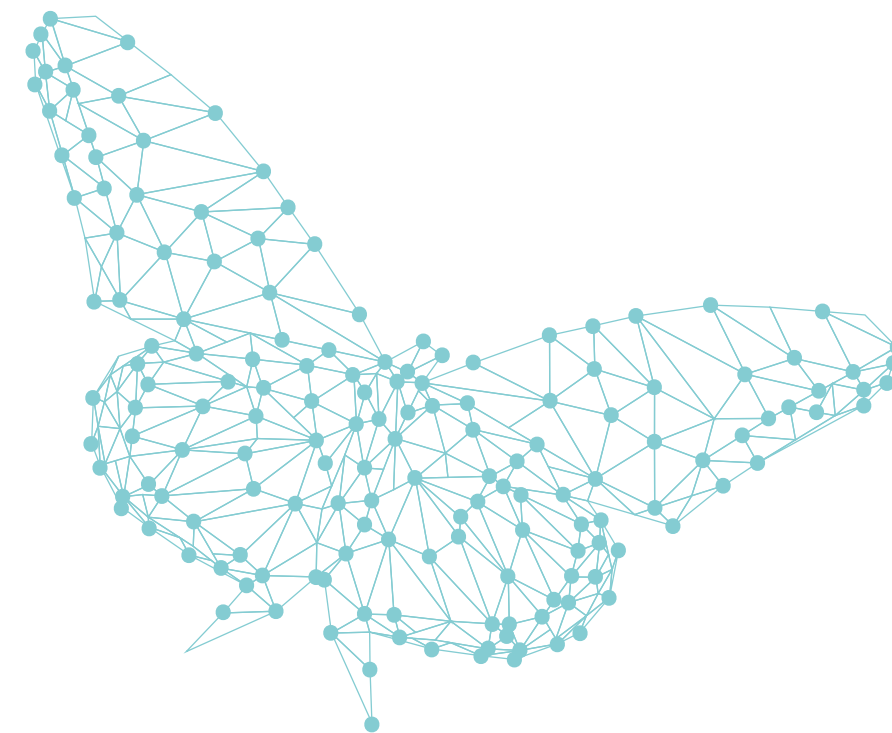
4. ACOMPANHAR
DE LONGE

47

5. GERAR IMPACTO
ALÉM DO NEGÓCIO

55

6. JORNADAS DE
CRESCIMENTO



INTRODUÇÃO

Para quem empreende um negócio de alto crescimento, o tempo corre em outra velocidade. Tudo muda, o tempo todo, toda hora. Até que você olha ao redor e se dá conta: a sua empresa não é a mesma de quando você começou. E você percebe isso de forma muito nítida: quando sua necessidade de infraestrutura em tecnologia cresce, quando o time precisa ser reforçado ou até mesmo com o aumento do portfólio de clientes.

E você, é o mesmo de quando começou?

Medir desenvolvimento pessoal não é trivial. Quer dizer, se uma empresa de alto crescimento é caracterizada por um crescimento médio de 20% ao ano por pelo menos três anos consecutivos, como um empreendedor avalia se cresceu também, ele mesmo, em taxas proporcionais?

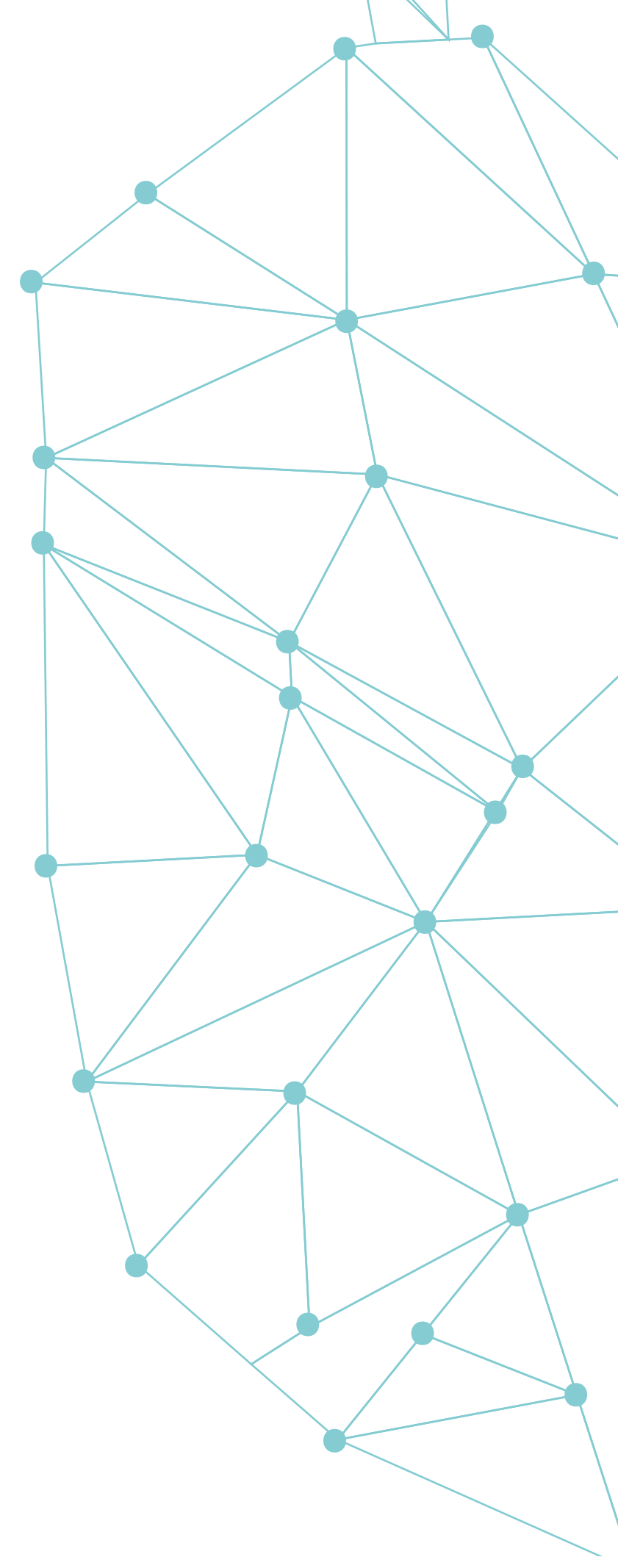
“Este ano eu estou 20% mais focado em resultados” ou “meu olhar ficou 20% mais estratégico desde o último período”?

É, isso infelizmente não existe. Mas enxergar a si próprio é fundamental para saber como evoluir na mesma sintonia da empresa — passar de executor a gestor, de gestor a líder de outros gestores, e de líder a coach e mentor.

Crescer é assumir novos papéis para se manter um passo à frente. Olhar no horizonte aonde quer chegar e pisar no acelerador até lá, levando um monte de gente junto. E, eventualmente, deixar que a empresa avance sem você, para continuar gerando impacto de outras formas.

Nesse eBook, inspirado no Scale UP Summit 2018, evento realizado em setembro desse ano com patrocínio gold de Dell e Intel, reunimos os aprendizados de empreendedores que passam por cada uma dessas transições, com exemplos e dicas práticas para que você saiba o que esperar de cada fase e possa se inspirar em continuar construindo grandes coisas.

Sua empresa vive vários estágios de crescimento. E você?





**DEIXAR DE SER
O FAZ-TUDO**

DELEGAR, LIDERAR E FORMAR NOVOS LÍDERES: COMO SE ADAPTAR AOS NOVOS PAPÉIS?

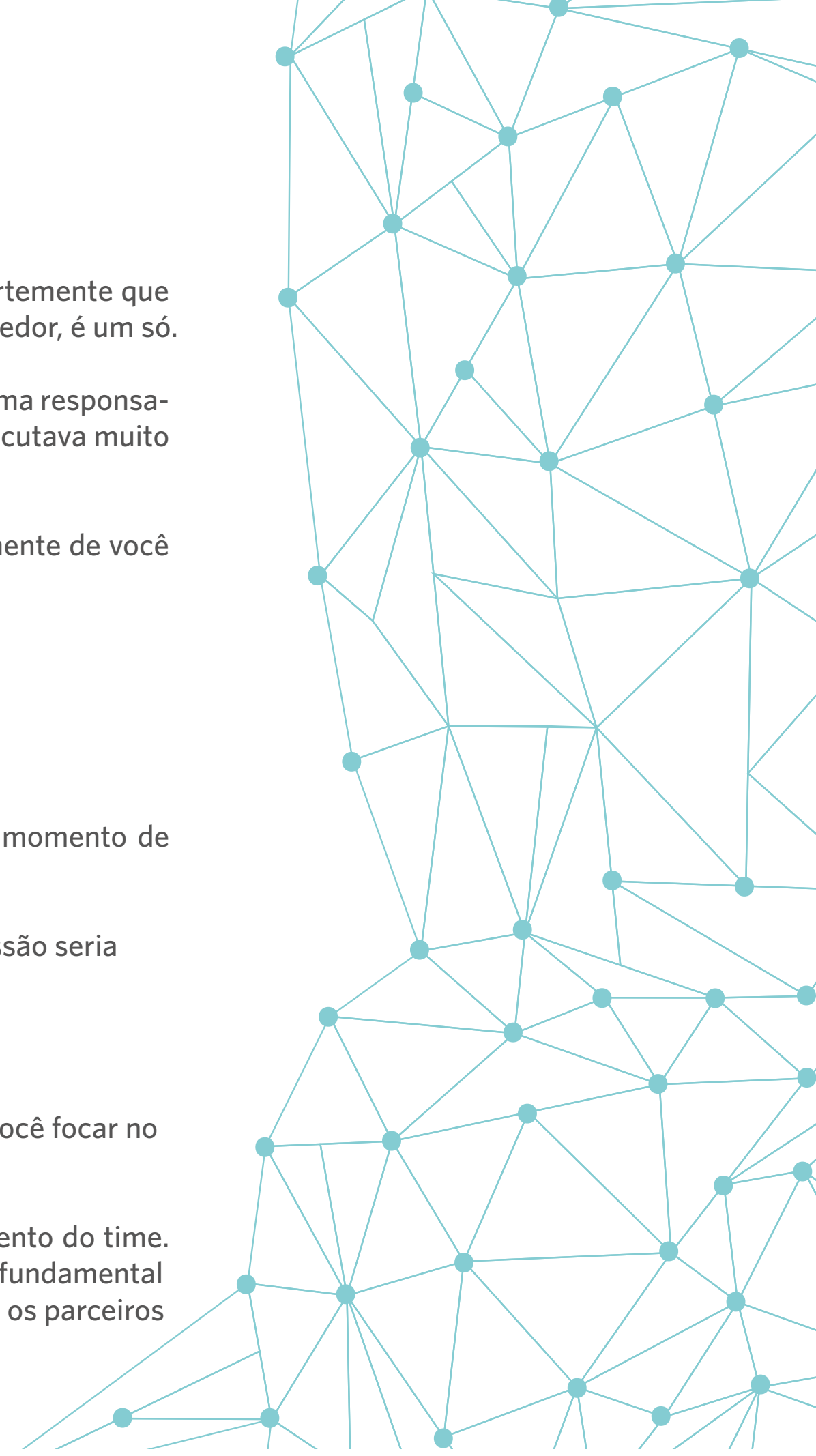
Todo mundo já ouviu falar do mito do empreendedor super-herói. Não leve a mal, nós acreditamos fortemente que são os empreendedores que vão mudar o Brasil. Mas eles continuam sendo humanos. Você, empreendedor, é um só.

Por isso, chega o momento em que delegar não é só uma opção: é um dever — e dos difíceis, porque é uma responsabilidade que você passa adiante. Uma que, antes, estava nas suas mãos, e que você provavelmente executava muito bem (senão não teria chegado aonde chegou, correto?).

Como então desenvolver a capacidade de fazer uma entrega cujo resultado não depende mais unicamente de você e, tão importante quanto, ter tranquilidade para isso e confiança no seu time?

Principais lições:

- ✔ Todos temos um limite de coisas que conseguimos fazer ao mesmo tempo.
- ✔ Não se permita virar um gargalo. Se perceber que algo não está avançando por sua culpa, é o momento de delegar.
- ✔ O empreendedor não necessariamente sabe de tudo ou faz melhor que todos. E se fizesse, sua missão seria passar conhecimento adiante e ajudar outros a executarem tão bem quanto ele.
- ✔ Contrate pessoas melhores que você.
- ✔ Dar autonomia ao time é uma excelente forma de motivá-los a crescer e liberar mais tempo para você focar no que é “indelegável” segundo seus critérios.
- ✔ Tanto para liderar quanto para delegar, o empreendedor precisa dedicar tempo ao acompanhamento do time. Por isso, contar com fornecedores que o ajudem em áreas críticas do negócio, como tecnologia, é fundamental para liderar um negócio de escala. Desse modo, a scale-up pode focar no core business, enquanto os parceiros ampliam sua capacidade de execução.





- **VEJA NA ÍNTEGRA**

OS EMPREENDEDORES POR TRÁS DAS ORIENTAÇÕES:

ANDRÉ FERRAZ, IN LOCO

André Ferraz e seus cinco sócios se conheceram na faculdade. Foi a colaboração e afinidade entre eles que formou as bases para a criação da cultura da In Loco Media, empresa de Recife que oferece uma tecnologia inédita no mundo para geolocalização em ambientes fechados, possibilitando determinar a intenção do consumidor e as marcas com que se relacionou para, então, oferecer publicidade mais assertiva para o seu momento de compra.

DANIEL HATKOFF, PITZI

Daniel Hatkoff trabalhava em um fundo de private equity nos EUA, mas as inúmeras oportunidades que encontrou ao pesquisar sobre o Brasil o fizeram pedir demissão e desembarcar por aqui sem nem saber falar português, mas com muita vontade de empreender. Fundou a Pitzi, que oferece seguros acessíveis contra acidentes com smartphones e está revolucionando dois mercados odiados pelos consumidores: o de telefonia e o de seguros.

MAX OLIVEIRA, MAXMILHAS

Max Oliveira é o fundador da MaxMilhas, um marketplace de compra e venda de milhas aéreas. Se no início, as entrevistas de processo seletivo aconteciam na sala de estar da casa dos sócios, hoje a scale-up mineira é considerada umas das 5 melhores empresas para se trabalhar em MG, construindo uma máquina de talentos com mais de 140 pessoas no time.

MARIANA DIAS, GUPY

Mariana começou sua carreira como trainee da Ambev, onde se consolidou como Business Partner de RH para a América Latina. Saiu de lá para fundar a Gupy, uma scale-up de recrutamento para gestão e recomendação inteligente de candidatos, baseada em Inteligência Artificial e People Analytics. A ferramenta reduz, em média, 50% do tempo de abertura e fechamento de uma vaga e 80% do esforço operacional necessário para a seleção, além de diminuir o turnover.

I. VÁRIOS “COMO”, UM “O QUÊ”

Para facilitar o processo de delegar, é fundamental construir confiança — tanto a de que a pessoa vai entregar, quanto a de que vai entregar bem.

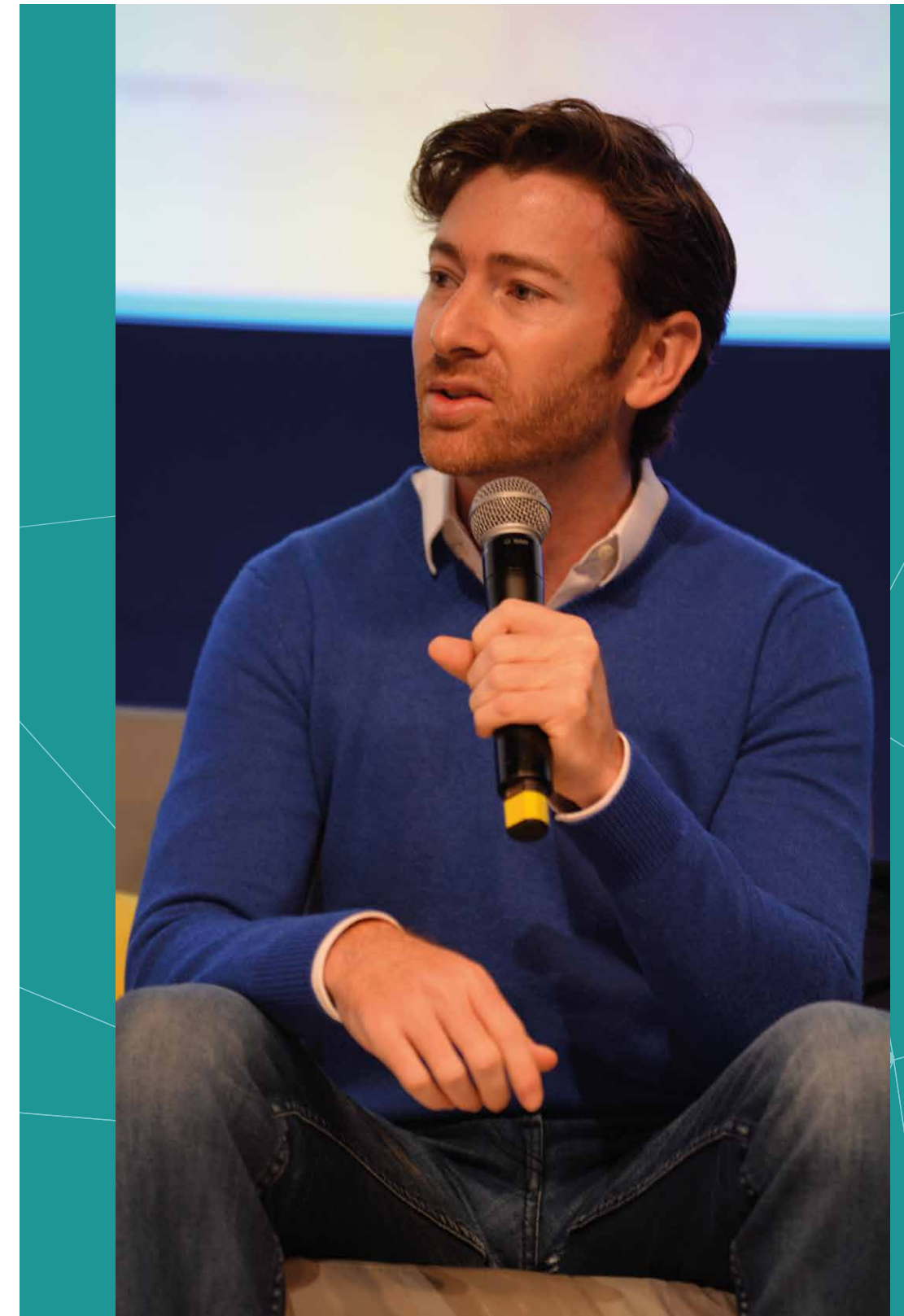
O primeiro ponto se resolve de forma relativamente fácil: alinhando expectativas e objetivos. Por isso, é fundamental trabalhar com indicadores e ter muito claros e disseminados os resultados esperados de cada um.

Daniel Hatkoff acredita que o segredo para garantir excelência na entrega está em casar habilidades com o obstáculo: *“Aprendi que pessoas inteligentes são inteligentes de formas diferentes. Um dos meus maiores trabalhos é identificar em cada pessoa do time o que eles fazem muito bem, porque cada pessoa é muito craque em alguma coisa. Se você conseguir colocar essa pessoa no desafio certo, ela vai voar.”*

#DICAPRÁTICA

Dê autonomia aos seus colaboradores: ela não só aumenta a motivação do time, como também permite que decisões sejam tomadas mais rapidamente e que lideranças ocupem seu tempo com o que realmente importa.

Estejam sempre na mesma página quanto a onde querem chegar, mas não tente dizer como chegar lá. E, deixando cada um tocar tarefas à sua maneira, pode ser que você seja surpreendido: *“É um grande alívio descobrir que a pessoa que você contratou é muito melhor que você”, diz Daniel.*



II. BUSCAR LÍDERES DENTRO OU FORA DE CASA?

Ao longo do crescimento, é normal deparar-se com a realização de que falta algum conhecimento específico em você ou no time para alcançar o próximo nível. O jeito é desenvolvê-lo internamente ou buscá-lo no mercado. Mas quando é a vez de cada um?

Para André Ferraz, da In Loco, a prioridade é sempre entender se há algum colaborador com capacidade de adquirir esse conhecimento rapidamente — afinal, isso se traduz no investimento em alguém que já tem encaixe cultural comprovado —, mas isso geralmente depende da urgência e dificuldade daquela demanda.

Na falta de tempo hábil, mais vale ocupá-lo buscando quem já tenha uma bagagem na área.

#DICAPRÁTICA

Abriu uma vaga altamente especializada e não se sente preparado para avaliar candidatos no quesito técnico? Convide alguém que conheça o mercado e as habilidades necessárias para participar de algumas etapas de avaliação.

Com um mentor ou colega capacitado dando suporte ao processo seletivo, você tem maior garantia de que as exigências específicas da área serão preenchidas — mas não deixe de, você também, aprender nesse processo.



III. ENTENDA OS NÍVEIS DE DELEGAÇÃO

“Se você quer que alguma coisa seja bem feita, faça você mesmo’ é uma crença que não te leva a lugar nenhum.”

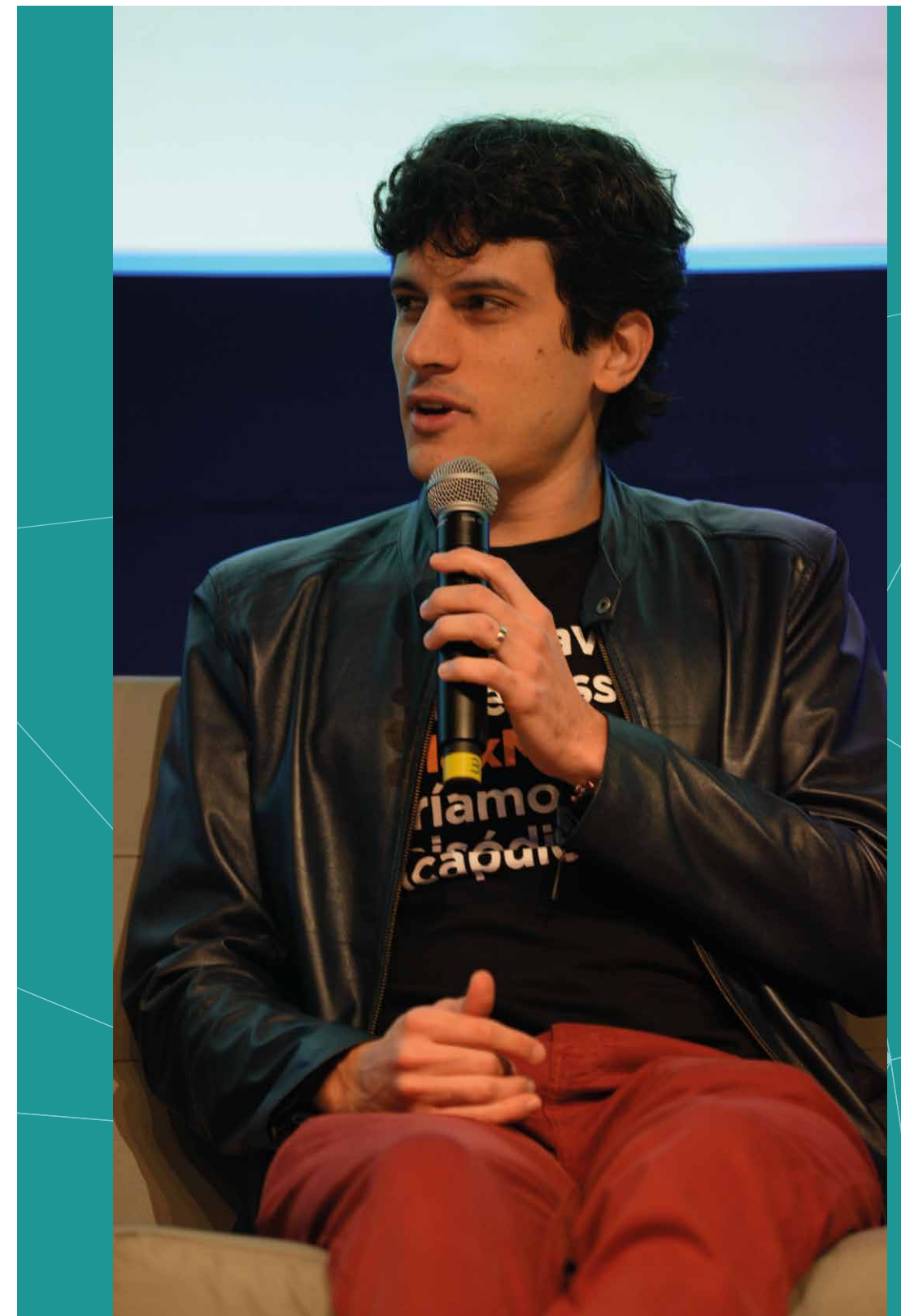
Max Oliveira é categórico na afirmação, mas só porque ele aprendeu da forma mais difícil: já com 60 pessoas na equipe, ele precisou que um conselheiro lhe desse um “puxão de orelha” para se dar conta de que ele não podia estar em todas as áreas da empresa.

Sua reação inicial foi ir para o outro extremo e começar a delegar tudo, mas o tempo o mostrou que ele precisaria ponderar mais. Foi quando fez um curso de gestão que o fez perceber que há vários níveis de delegação

#DICAPRÁTICA

- 1) **Mandar:** o gestor diz o que deve ser feito.
- 2) **Vender:** o gestor vende a ideia dele para a equipe.
- 3) **Consultar:** o gestor pede a opinião da equipe, mas ele toma a decisão.
- 4) **Consenso:** o gestor e a equipe decidem juntos.
- 5) **Aconselhar:** o gestor dá um conselho, mas a equipe toma a decisão.
- 6) **Validar:** a equipe decide e depois presta contas da decisão que tomou para o gestor.
- 7) **Delegar:** a equipe decide e o gestor só conhece a decisão depois de executada.

“É importante ter esses níveis para não ir do 1 para o 7 com todo mundo, ou você vai se frustrar e achar que delegar não dá certo”, diz Max. Além disso, a transparência é fundamental para deixar claro quanta autonomia cada colaborador tem em cada tema e saber que resultados são de sua responsabilidade.



PARA SE APROFUNDAR:

Se você não delegar, a empresa não vai crescer:
como compartilhar desafios?

VEJA AGORA

Parcerias ideais
Tenha um parceiro de tecnologia que o permita delegar e liderar tranquilamente

VEJA AGORA

Profissionalizando a gestão:
como criar uma empresa que continue existindo sem você

VEJA AGORA



LIDERAR LÍDERES

VENDER O SONHO, ORIENTAR O CAMINHO E MOBILIZAR PARA AÇÃO: COMO LIDERAR UM TIME DE ALTO CRESCIMENTO?

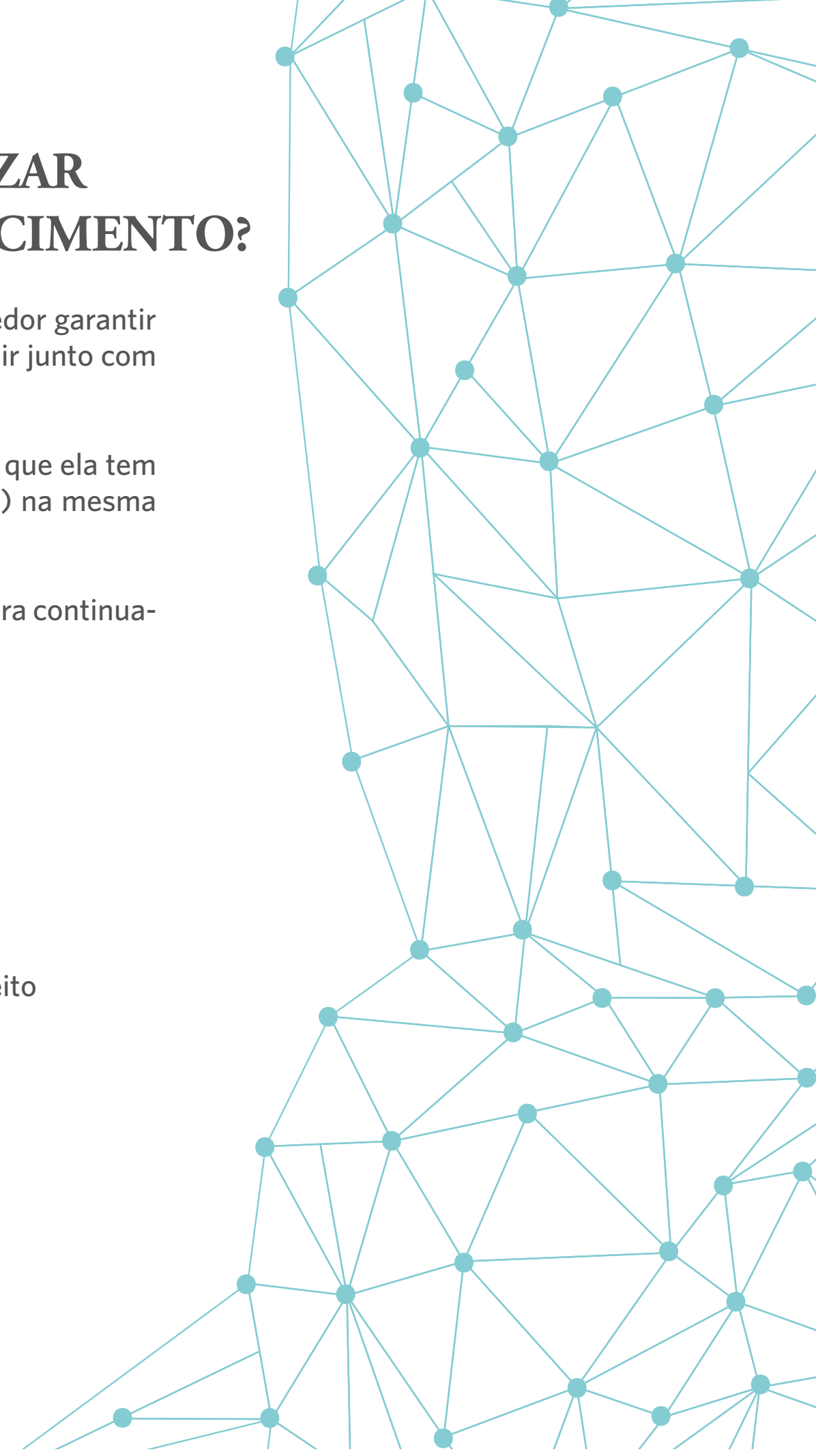
Uma empresa de alto crescimento só acontece com um time de alto crescimento. Cabe ao empreendedor garantir que todos estejam em campo, em suas devidas posições, com garra para levar o sonho adiante e evoluir junto com o negócio.

Mas construir e guiar uma equipe assim, em ritmo acelerado, vem com vários desafios. Como garantir que ela tem os integrantes certos? Como se certificar de que todos caminham (ou correm, no caso das scale-ups) na mesma direção?

Veja como dois empreendedores experientes lidam com gestão de pessoas e formação de lideranças para continuarem ganhando escala exponencial.

Principais lições:

- ✔ Garanta que todos saibam para onde estão indo, com metas e OKRs bem definidos, por exemplo
- ✔ Motive o time dando feedback a ele sobre o impacto de seu trabalho na ponta
- ✔ Demissões às vezes são necessárias para a saudabilidade da equipe e requerem transparência e respeito
- ✔ Não demore muito para desligar alguém se a decisão já foi tomada
- ✔ Jamais contrate alguém apenas porque está precisando: persista até encontrar a pessoa ideal
- ✔ Valores e encaixe cultural devem ser critérios essenciais de seleção





- **VEJA NA ÍNTEGRA**

OS EMPREENDEDORES POR TRÁS DAS ORIENTAÇÕES:

DOMINIQUE OLIVER, AMARO

Após trabalhar durante anos em bancos de investimento, Dominique trocou Nova York por São Paulo para empreender a Amaro, uma fast-fashion que oferece um modelo diferente de todas as outras e tem, além do e-commerce, uma série de Guide Shops (lojas conceito). O crescimento acelerado faz com que a scale-up fundada em 2012 já possua mais de 300 funcionários e produza mais de 10 mil produtos por ano.

ISRAEL SALMEN, MÉLIUZ

Israel é fundador do Méliuz, scale-up que devolve em dinheiro aos usuários parte do valor gasto em compras. A proposta é simples: cada venda que a empresa gera para as lojas parceiras dá a eles uma comissão, e parte dela é repassada para o bolso de quem comprou. Anualmente o Méliuz gera mais de R\$1,5 bilhão em vendas para as lojas e já devolveu mais de R\$ 40 milhões aos consumidores.

CINTIA MARTINS, A.KARTA

Cintia é fundadora da a.karta, empresa que atua em pesquisa e desenho de soluções para empresas que estão em transformação. Ela ajuda organizações a estruturarem suas áreas e times para sustentar suas estratégias de crescimento.

I. TODO MUNDO NO MESMO BARCO

Cabeça de dono? E se as pessoas fossem donas mesmo?

No Méliuz, de 150 funcionários, 18 são sócios. Foi uma forma que os fundadores encontraram de reconhecer colaboradores pelo comprometimento e performance e mostrar que está todo mundo junto pelo propósito da empresa.

Para motivar tanta gente a seguir engajado na loucura que é tocar uma scale-up crescendo aceleradamente, é essencial também ter um norte claro e dar feedback quanto a isso.

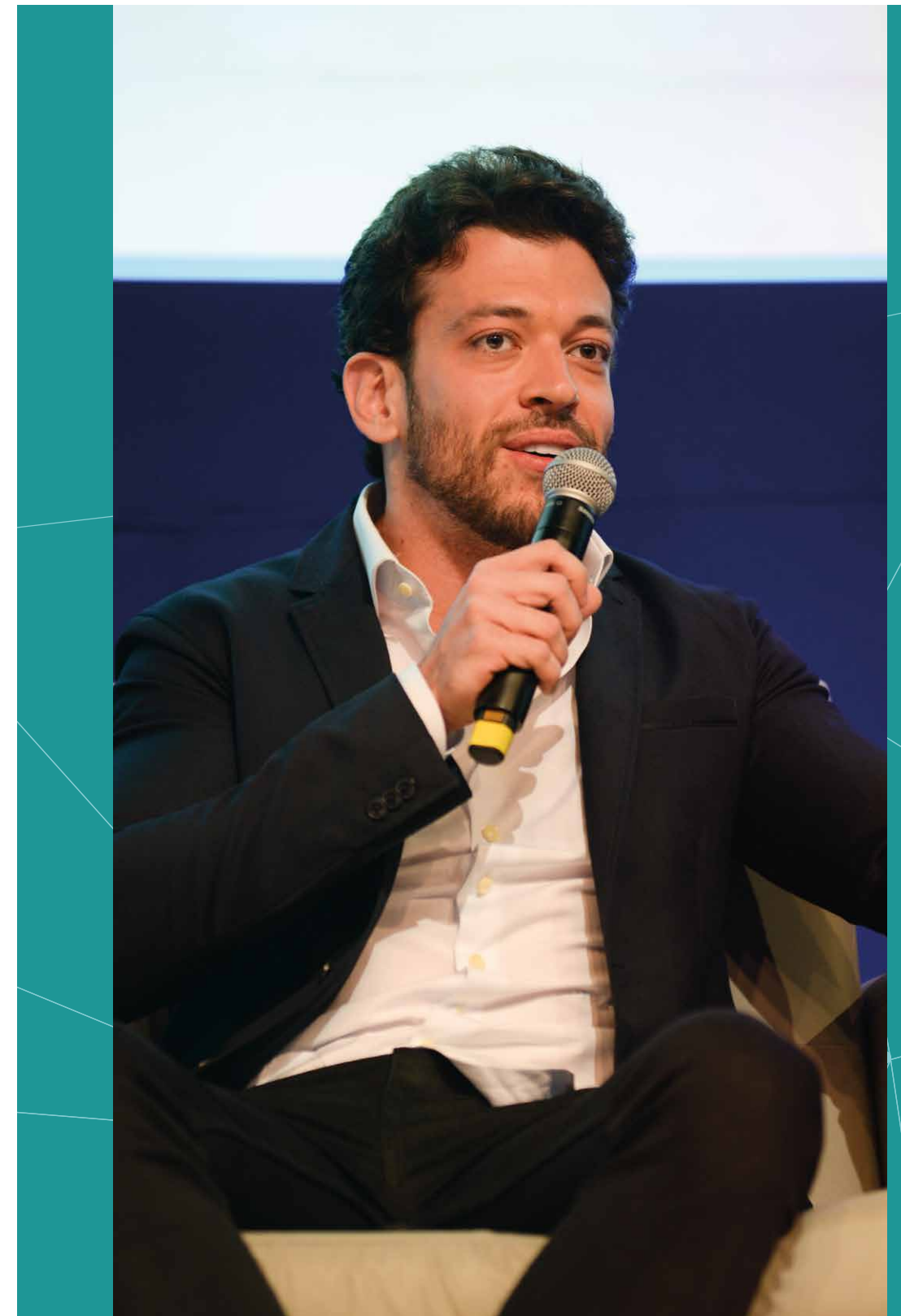
Na Amaro, por exemplo, Dominique conta que todos trabalham com OKRs e metas definidas pelos próprios times e que os comentários de clientes são frequentemente repassados para a equipe, para que saibam que impacto estão causando.

#DICAPRÁTICA

É verdade que oferecer stock options tem se mostrado uma alternativa mais eficaz à remuneração variável tradicional, como bônus e PLR — mas participação na empresa não é algo que deva ser distribuído sem avaliação prévia.

Israel conta que, no Méliuz, qualquer pessoa pode se candidatar a ser sócia quando se sente apta, mediante uma carta. A iniciativa deve ser do candidato justamente para os empreendedores reduzirem o risco de eles errarem na escolha, cometerem injustiças ou provocarem desavenças. Já houve quem não fosse aceito, mas o processo costuma funcionar: cartas geralmente são enviadas por pessoas que realmente se destacaram, quando sentem que são merecedoras.

E a decisão de criar essa política, apesar de ter sido difícil, lhe deu mais segurança — inclusive quando ele mesmo está abatido e precisa encontrar empolgação para passar ao time: “Sei que não estou sozinho, tem outros 18 malucos e malucas comigo.”



II. A DIFÍCIL DECISÃO DO DESLIGAMENTO

Como agir quando se precisa demitir alguém, mas o time já está sobrecarregado?

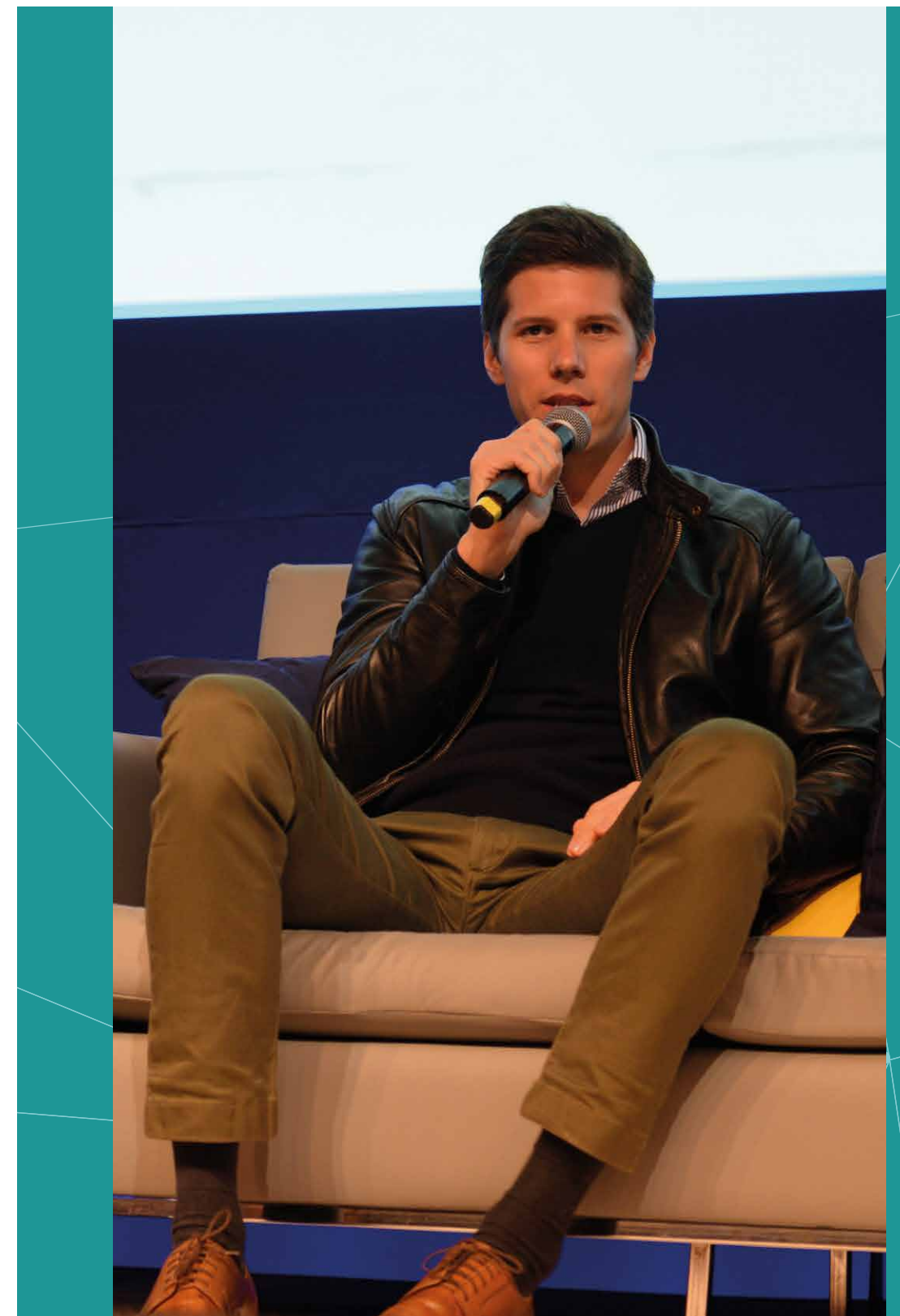
Dominique diz que a liderança da área deve ser sempre consultada, para que os interesses do time e da própria pessoa sejam preservados — às vezes, o desligamento também pode ser benéfico para que ela possa encontrar desafios mais adequados e evoluir em sua carreira.

Por isso, ele compartilha: *“Nossa tendência é de desligar no momento e sofrer no curto prazo.”*

#DICAPRÁTICA

Em geral, não espere mais que 6 meses para tomar a decisão de desligar um colaborador que não está cumprindo com o que é esperado dele. Mas tampouco precipite-se para desligá-lo antes de 3 meses após o problema ser identificado, em média.

Quanto antes forem definidos pontos a serem desenvolvidos, melhor — porém trate de comunicá-los imediatamente! Monte um plano de ação com mensuráveis claras e realistas de performance, com as quais ambos os lados concordem, e dê um tempo pré-combinado para que ele possa provar seu comprometimento com a evolução. Caso não haja avanços, ele mesmo já estará consciente do que se decorrerá e a conversa de desligamento será mais tranquila e transparente.



III. 80% É SUFICIENTE?

“Quando você tem uma vaga muito importante para preencher, mas você não encontrou a pessoa 100% adequada para aquela vaga, você contrata uma pessoa 80% adequada ou espera a 100% aparecer?”, provocou Israel.

No Méliuz, a regra de ouro é esperar. A explicação é simples: a equipe pode dispensar muito esforço e tempo avaliando candidatos, mas muito mais recursos são gastos quando se treina uma pessoa que não tem o encaixe perfeito com a empresa e com a vaga.

É provável que, em pouco tempo, ela vá terminar por deixá-la, seja por decisão própria ou não — o que tem consequências significativas para a motivação do time, puxa a barra de performance para baixo e, naturalmente, leva todo mundo de volta ao início do processo de busca pelo profissional ideal.

#DICAPRÁTICA

De nada adianta encontrar talentos com alta capacidade técnica se eles não compartilham dos valores da empresa. É por isso que, no Méliuz, a última etapa do processo seletivo é uma entrevista que avalia o encaixe cultural.

Os “guardiões da cultura” são um grupo formado por cerca de 15 colaboradores de diversas áreas, com distintos níveis de senioridade, e que compõem uma banca, 3 pessoas por vez, de análise dos candidatos. Vale dizer: eles são periodicamente treinados para garantir que os critérios estão alinhados e são empoderados para tomar a decisão que acreditarem ser correta.

Na seleção para a vaga de gerente de desenho de produto, por exemplo, Israel conta que um dos candidatos tinha mais de 5 anos de experiência no Walmart e 5 anos no Buscapé, e uma das pessoas que fez a entrevista foi um estagiário: “E a gente confia, porque o estagiário tem o fit cultural perfeito e entende o que a gente busca.”



PARA SE APROFUNDAR:

5 indicadores para mensurar a eficiência da máquina de talentos

VEJA AGORA

Conheça a empresa que criou seu próprio modo de recrutar uma tropa de líderes

VEJA AGORA

Precisamos conversar: um guia completo para você levar aquele papo difícil com tranquilidade e objetividade

VEJA AGORA



**ADAPTAR-SE
AO MUNDO**

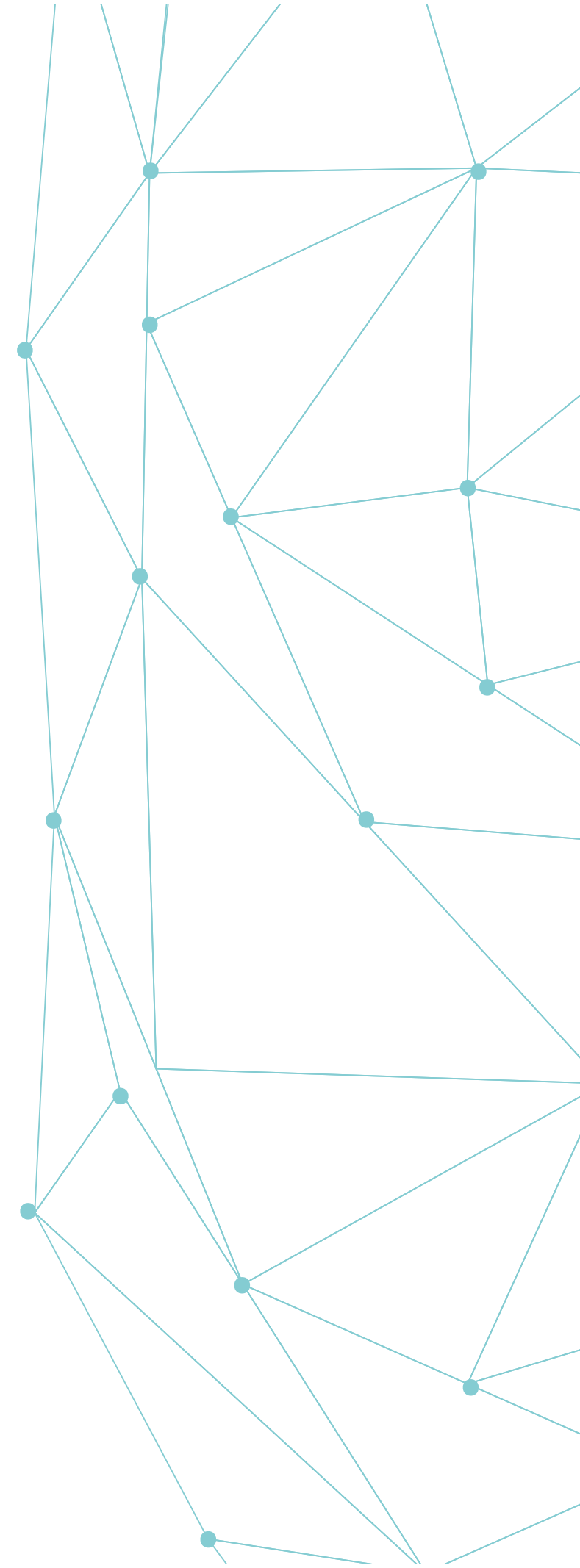
ESCALAR, EXPANDIR E INTERNACIONALIZAR: COMO CRIAR UMA CULTURA DE ALCANCE GLOBAL?

Já dizia a velha máxima: pensar pequeno e pensar grande dá o mesmo trabalho. Mas como isso se encaixa quando trazemos para perto uma nova cultura, nova língua, novo mercado?

É um desafio enorme saber qual é a hora de pensar além das fronteiras, compreender as peculiaridades de um país estrangeiro e lidar com complexidade adicional para garantir competitividade fora do Brasil. Assim como a empresa, o empreendedor também precisa se adaptar — e, nesse processo, engajar seu time para enfrentar uma nova fase.

Principais lições:

- ✔ Internacionalizar-se requer processos e métricas
- ✔ Mas, acima de tudo, requer comprometimento e vontade de realização por parte do time tocando a nova operação
- ✔ É preciso dar autonomia às células locais para que conduzam processos da forma que lhes for mais adequada
- ✔ A cultura pode sofrer pequenas variações, mas o propósito é um só no mundo todo
- ✔ Para facilitar a expansão, busque adotar tecnologias escaláveis que acompanhem o crescimento do seu negócio sem trazer preocupações de infraestrutura de TI.





- **VEJA NA ÍNTEGRA**

OS EMPREENDEDORES POR TRÁS DAS ORIENTAÇÕES:

EDGARD CORONA, GRUPO BIO RITMO

Edgard Corona é fundador do Grupo Bio Ritmo, que começou com academias de alto padrão e se popularizou com a rede Smart Fit, modelo que oferece experiência premium com mensalidades que cabem no bolso. Hoje, a rede está presente no Brasil e em países como México, Chile, Peru e República Dominicana.

GERALDO THOMAZ, VTEX

Geraldo fundou a VTEX em 2000 junto com seu sócio Mariano Gomide e desde então ocupa a posição de Co-CEO na empresa. Antes disso, foi Partner da Eagle do Brasil e e-Commerce Architect no Walmart.

IGOR PIQUET, ENDEAVOR

Igor é Diretor de Apoio a Empreendedores na Endeavor Brasil e líder do time de seleção e aceleração de empresas de alto crescimento, conhecendo de perto os desafios e as dores de crescimento desses fundadores. Administrador pela Universidade de Pernambuco, carrega também instituições de referência como o Insper e a Wharton em sua trajetória.

I. VÁRIOS MOTIVOS PARA INTERNACIONALIZAR

A expansão global nem sempre é uma consequência ou impulso consciente para o alto crescimento. Frequentemente, vemos casos de empresas que se expandem depois de consolidadas, mas às vezes a internacionalização é um meio de sobrevivência. Há empresas que se internacionalizam porque precisam.

De certa forma, o Grupo Bio Ritmo e a VTEX foram duas delas.

A primeira, como conta Edgard Corona, começou a abrir outras unidades pela América Latina como uma forma de diluir risco — como no Brasil eventualmente atingiriam um teto de crescimento e o cenário econômico era instável, as filiais hermanas poderiam segurar a onda caso fosse necessário.

Já Geraldo Thomaz queria combater a concorrência: “O nosso mindset era ‘o que a gente vai fazer para não morrer?’”, ele conta, “Nosso produto não tinha a defesa de mercado natural. Se a gente continuar aqui, alguém com pensamento global e escala maior acaba com nosso sonho.”

#DICAPRÁTICA

Internacionalizar requer muita coragem e espírito empreendedor, mas também acompanhamento e controle. A VTEX, por exemplo, criou um playbook de expansão — um material interno que serve para delimitar um racional claro sobre o momento em que se encontra cada um dos países em que a empresa está presente ou nos quais estuda criar uma operação.

Com base em poucas métricas objetivas, eles são capazes de avaliar se uma unidade deve receber mais investimento, por conta de oportunidades que valham ser exploradas, ou menos, por conta de expectativas não atendidas.



II. AUTONOMIA PARA A UNIDADE

Quando o Grupo Bio Ritmo se internacionalizou pela primeira vez, indo para o México em 2012, a maior dificuldade de Edgard Corona foi mudar a relação de comando e controle, ao qual estavam acostumados lá mais ao norte, para uma de protagonismo.

Foi necessário instaurar a autonomia das células locais e, principalmente, delegar ao country manager a responsabilidade sobre a performance do país, com indicadores claros e voltados para o que o cliente quer, provendo ferramentas e oferecendo apoio que, no final das contas, ele vai aproveitar como achar melhor.

“É importante cobrar o resultado e não o processo, porque se você cobra o processo, ele diz ‘eu fiz o que o senhor mandou e não deu certo’”, diz Edgar. “Para atingir a excelência, basta 1 segundo: é querer fazer diferença. Você só consegue isso na hora que o cara compra a ideia.”

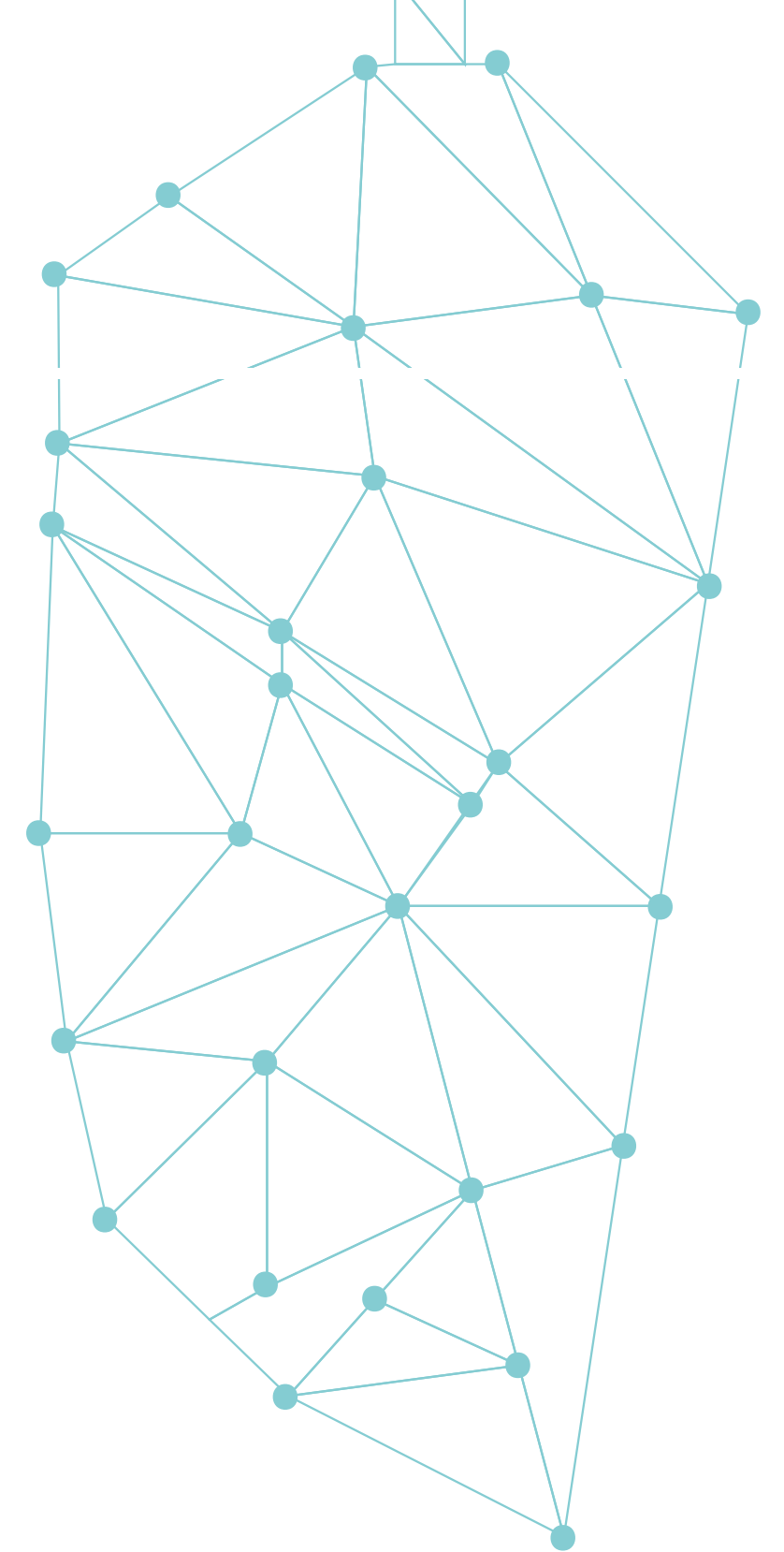
#DICAPRÁTICA

Todos os processos dentro da estrutura do Grupo Bio Ritmo precisam ter o cliente na ponta. Se ele não está envolvido, não há processo — caso contrário, cria-se uma burocratização que não pode ser suportada por uma operação de baixo custo.

Portanto, as técnicas de gestão utilizadas na companhia têm como objetivo fazer das lojas células autônomas, medindo 3 indicadores fundamentais:

- 1) NPS:** medido diariamente, o net promoter score é uma métrica de satisfação
- 2) Gallup Q12:** utilizado para medir engajamento da equipe
- 3) Human Synergistics:** mede propósito x agressividade do líder x passividade da equipe

Além disso, com base em uma metodologia do Peter Senge, líderes avaliam falhas em colaboração com seus times locais — em vez de dizer o que deu errado e indicar como corrigir, por exemplo, pessoas daquela unidade passam a trabalhar juntas para desenvolver uma correção de rota, às vezes inclusive gerando inovação. Essa inovação então sai da unidade e passa a ser incorporada regionalmente, nacionalmente ou até para a rede inteira.



PARA SE APROFUNDAR:

Novos no pedaço:
como recrutar
talentos durante
a internacionalização?

VEJA AGORA

Uma empresa de cada vez:
os altos e baixos da
internacionalização
da Stefanini

VEJA AGORA

**Você quer levar seu
negócio para o exterior?**
Veja o que não pode
faltar na mala

VEJA AGORA

SONHAR, PLANEJAR O CRESCIMENTO E CAPTAR: COMO ATRAIR O CAPITAL QUE VAI LEVAR SUA EMPRESA AO PRÓXIMO PATAMAR?

Vamos apontar o óbvio: empreender no Brasil é um desafio atrás do outro. Ainda assim, inúmeros negócios globais resolvem trazer operações para cá e usar o mercado nacional como alavanca.

Será que é tão complicado para eles quanto é para os empreendedores brasileiros? E quando o assunto é dinheiro, como atrair os investidores — locais ou não — que ajudarão o negócio a atingir níveis mais altos?

Entenda como acontece o crescimento acelerado da Rappi e da CargoX e como se deu o processo de levantar capital para impulsionar os resultados no país.

Principais lições:

- ✔ Não se intimide pela concorrência: seja melhor que ela
- ✔ Toda crise tem oportunidades escondidas, basta procurar
- ✔ Todos os estágios de captação são desafiadores — é preciso saber o que o investidor está buscando em cada uma delas
- ✔ Tenha a casa arrumada e os números na ponta da língua na hora de levantar capital
- ✔ Dedique-se a construir uma rede — ela poderá te levar mais longe
- ✔ Busque parceiros que possam te atender em escala global com soluções de tecnologia e escala sólidas o suficiente para levar sua empresa a um novo patamar de atendimento a clientes, número de usuários ou capacidade de infraestrutura.





- **VEJA NA ÍNTEGRA**

OS EMPREENDEDORES POR TRÁS DAS ORIENTAÇÕES:

FEDERICO VEGA, CARGOX

Nascido na Patagônia argentina, Federico veio para o Brasil para criar uma transportadora diferente. Se no início, ele recebeu mais de 200 “não” de investidores, hoje a CargoX é uma das empresas que mais cresce no país. O negócio funciona como um Uber para caminhoneiros: o app conecta mais de 1000 transportadoras a 250 mil caminhoneiros autônomos, fazendo com que o processo logístico seja otimizado e o custo seja reduzido.

SIMÓN BORRERO, RAPPI

Simón é Empreendedor Endeavor e cofundador do Rappi, o aplicativo colombiano que revolucionou o conceito de delivery, simplificando a vida das pessoas também no Brasil, México e Argentina. O sucesso da scale-up chamou a atenção de investidores do Vale do Silício, levando à maior rodada de investimento vista na Colômbia nos últimos anos.

ALLEN TAYLOR, ENDEAVOR CATALYST

Com sede em São Francisco, Allen lidera os esforços da Endeavor para conectar seu portfólio de mais de 1.500 empresas de alto crescimento com mentores e investidores baseados nos EUA. Desde que ingressou na Endeavor em 2006, Allen facilitou milhares de conexões de mentores e ajudou as empresas da Endeavor a levantar mais de US\$ 1 bilhão em capital acionário.

I. CHEGAR LUTANDO CONTRA GIGANTES

Que o Brasil é o maior mercado da América Latina, todo mundo sabe. Para Simón Borrero, trazer a Rappi para terras tupiniquins era um movimento óbvio. Isso porque um serviço de entregas rápidas se encaixaria perfeitamente em São Paulo, uma cidade grande e caótica.

Mas grandes oportunidades também vêm, na maioria das vezes, com alta concorrência. Outras marcas já detinham monopólio desse tipo de serviço por aqui. Era a mesma situação que ele já havia encontrado em Bogotá e no México, o que ajudava a reduzir anseios e não se intimidar.

“Quando você vira monopólio, você fica frouxo e começa a se achar muito importante”, diz Simón. O jeito foi recorrer à estratégia mais simples para ganhar escala com aquele modelo de negócios: garantir que seus parceiros estão escalando também.

Levando a possibilidade de delivery para restaurantes, lojas, farmácias e supermercados, eles chegaram à taxa de crescimento de 20% ao mês — o que quer dizer que, a cada 4 meses, a empresa mais que dobra de tamanho.

#DICAPRÁTICA

A instabilidade econômica é característica do mercado brasileiro, então como driblar crises internas e externas que frequentemente vêm e vão?

O grande segredo está em encarar desafios como oportunidades e, mais do que isso, criar oportunidades para si.

Para Federico Vega, a volatilidade pode até afetar todo mundo, mas uma scale-up com espírito de startup tem a grande vantagem de ser mais flexível para se adaptar rapidamente às mudanças. Na recente crise dos caminhoneiros, por exemplo, a CargoX foi diretamente afetada e sofreu uma grande perda em receita, mas que foi revertida em visibilidade: eles aproveitaram para emplacar presença na mídia e ganhar publicidade espontânea.

Já a Rappi enfrentou problemas com uma demanda que partiu diretamente dos usuários, que pediam entrega de dinheiro, para evitar uma ida ao caixa eletrônico. Clientes confiavam volumes consideráveis de dinheiro nas mãos de entregadores que não conheciam, o que, eventualmente, terminava mal. No entanto, em vez de proibir serviços do tipo ou fugir da responsabilidade, eles criaram mecanismos que resolvessem a questão. O resultado? O Rappi Cash, um serviço adjacente que hoje representa 6% das vendas.





“O perdedor foca no vencedor, e o vencedor foca em ganhar.”

Simón Borrero



II. COMO LEVANTAR CAPITAL

Encontrar investidores é sempre complicado. E não fica mais fácil quando você se torna uma scale-up.

Federico explica que, no início, era muito difícil achar anjos que quisessem apostar na CargoX. Depois, quando passaram a gerar tração e buscavam maior volume de capital, os investidores até se aproximavam mais, mas não era tão simples encontrar gente “afiada”, como ele mesmo diz, cuja preocupação não fosse fazer microgestão da empresa e estimular uma saída para gerar retorno rápido.

Um sócio disposto a investir no longo prazo é raro, principalmente na América Latina, onde o mercado de venture capital ainda está em desenvolvimento. E quando eles mostram interesse, o empreendedor se vê competindo com empresas que têm números tão impressionantes quanto — ou até mais. Então como chamar a atenção?

#DICAPRÁTICA

Federico dá duas dicas para conquistar os melhores investidores: ser apresentado por pessoas em que eles confiam (que podem ser também empreendedores já investidos) e preparar a empresa, quanto à arrumação da casa, bem como as provas de que ela vale o investimento.

Nesse segundo tópico, três pontos são de extrema importância:

- Mostrar que você tem uma equipe comprometida e habilidade para se adaptar;
- Estar em um mercado grande e que permita alto potencial de crescimento;
- Expressar sua capacidade de execução.

As principais métricas que podem ser utilizadas para representar crescimento sempre dependerão da empresa ou do setor, mas ele reforça: os KPIs sempre devem ser verdadeiros e interessantes para o investidor.





“Se você vai construir uma empresa e gastar tempo com isso, é melhor que ela seja grande.”

Federico Vega



PARA SE APROFUNDAR:

**Mentoria Online com
Romero Rodrigues**
A Real sobre
Investimentos

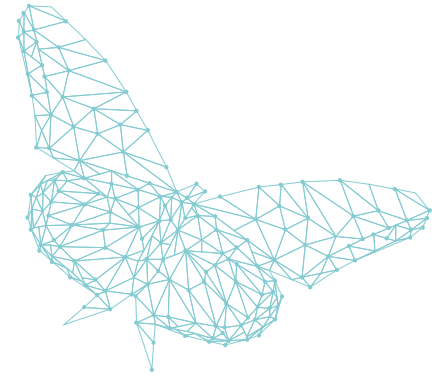
VEJA AGORA

Valuation:
o guia completo para
calcular o valor da sua
empresa

VEJA AGORA

**Mentoria Online com
Hernan Kazah**
Os diferenciais do
Mercado Livre

VEJA AGORA



ACOMPANHAR DE LONGE



EMPREENDEDOR - EXECUTIVO - EMPREENDEDOR: COMO FAZER A TRANSIÇÃO SEM PERDER O OLHAR ESTRATÉGICO

Quando um empreendedor deixa a posição de liderança da empresa que fundou, é comum que isso seja encarado como um tabu — muitas vezes, associado a uma falha, a incapacidade ou à aposentadoria. A realidade da maioria dos casos de sucesso, no entanto, é bem diferente: representa uma oportunidade de renovação. Um olhar para o futuro.

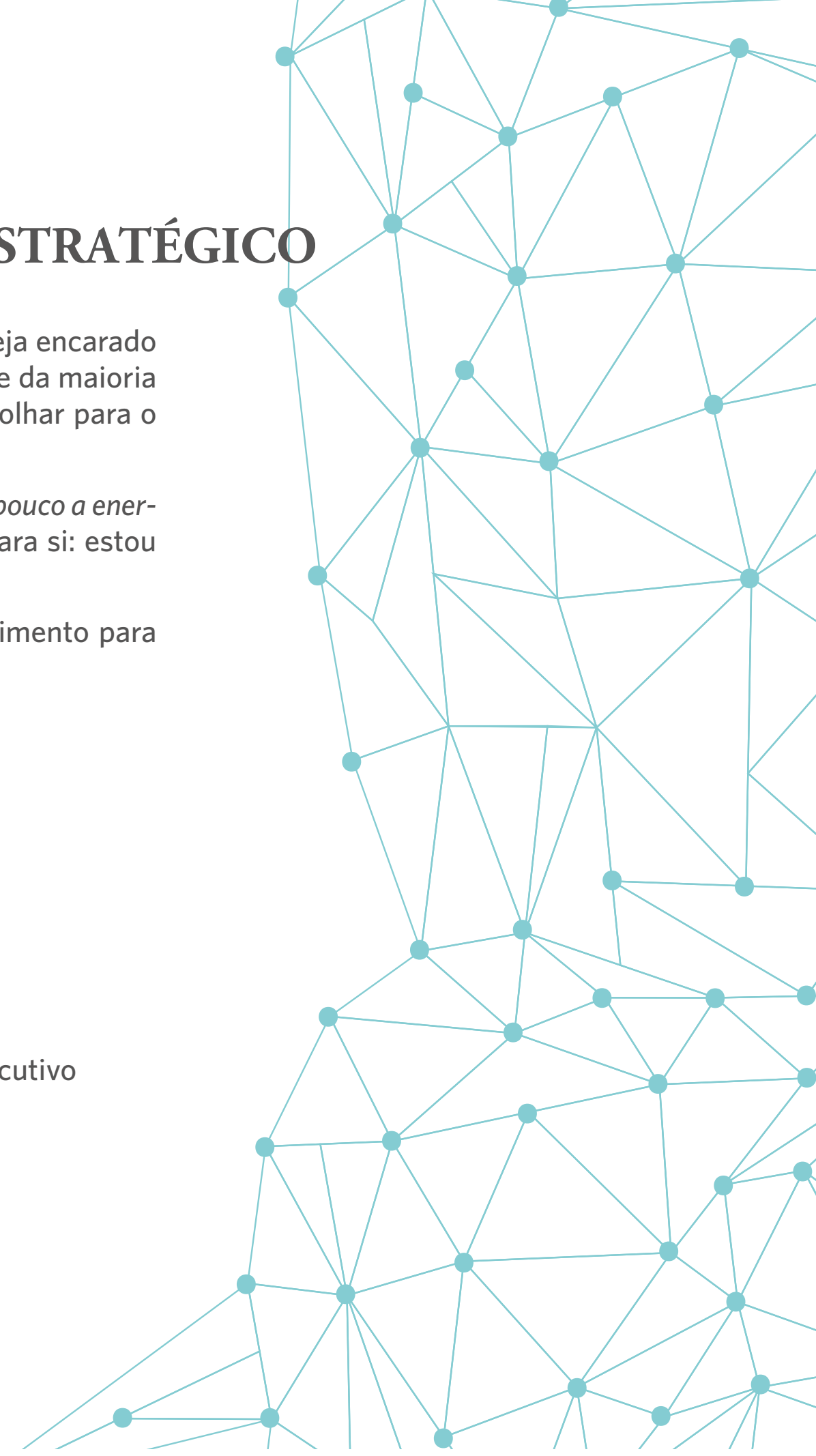
“Conforme empresa vai crescendo, você vai acumulando muito o papel de executivo e às vezes você perde um pouco a energia empreendedora por conta disso”, conta Fred Wagner. É quando o fundador precisa olhar também para si: estou sendo o melhor líder para o meu negócio?

É claro que a decisão de buscar um novo CEO não é fácil. Requer maturidade, sabedoria e desprendimento para reconhecer que a velocidade de crescimento pode ser ainda maior do que a que você entrega.

Conheça três fundadores que passaram por esse processo.

Principais lições:

- ✔ Ao deixar a operação, é preciso se afastar: não é mais você quem toma as decisões
- ✔ Além do espaço, dê tempo à nova geração de líderes
- ✔ O fundador pode continuar sendo uma figura de inspiração, referência e capacitação para o corpo executivo
- ✔ Seja mentor e conselheiro de outras empresas
- ✔ Garanta que integrantes do conselho se complementem e agreguem conhecimento de acordo com objetivos do negócio





• **VEJA NA ÍNTEGRA**

OS EMPREENDEDORES POR TRÁS DAS ORIENTAÇÕES:

FRED WAGNER, TRACK & FIELD

Fred é cofundador da Track&Field, principal grife brasileira de moda esportiva especializada em fitness e praia. Mais que roupas esportivas, a marca oferece produtos “inteligentes”, como camisetas que não absorvem o suor, meias que previnem bolhas, roupas com proteção solar e camisetas com cápsulas de cheiro que são liberadas à medida que o atleta transpira. Presente no Brasil e nos Estados Unidos, a rede conta com mais de 150 lojas.

JAE HO LEE, GRUPO ORNATUS

Jae Ho Lee nasceu na Coreia do Sul e chegou ao Brasil ainda criança. Hoje, ele é CEO e fundador do Ornatus Group, que controla as redes de franquias Morana e Balonè (acessórios femininos), Love Brands (presentes), Jin Jin Wok, Jin Jin Sushi, MySandwich e Little Tokyo (alimentação).

RICARDO ERMÍRIO DE MORAES, NATURAL ONE

O engenheiro Ricardo Ermírio de Moraes não se contentou em apenas acompanhar os negócios da família. Ele empreendeu a Natural One, empresa de sucos 100% naturais, sem ingredientes artificiais, que preserva ao máximo o sabor de cada ingrediente. Além de apostar em misturas proprietárias, outro diferencial da Natural One foi desenvolver uma embalagem mais barata, de plástico transparente.

ANDERSON THEES, REDPOINT EVENTURES

Antes de cofundar a Redpoint eVentures, Anderson foi CEO do Apontador, empresa líder em busca e geolocalização no Brasil. Anteriormente, Anderson trabalhou no grupo de mídia Naspers / NIH. Enquanto esteve na Naspers, Anderson investiu e desempenhou funções executivas em empresas como o Buscapé e a Movable. Antes da Naspers, Anderson era diretor de investimentos da Eccelera, um fundo local de capital de risco. No início de sua carreira, ele trabalhou como empreendedor de tecnologia e desenvolvedor de software no Brasil e na Suíça.

Anderson também é voluntário como mentor da Endeavor desde 2003.

I. O DESAFIO DE DAR ESPAÇO

Você criou o negócio, formou time, criou sistemas, foi atrás de clientes e viu tudo tomando forma, mas chegou a hora de entregar a responsabilidade para outras pessoas. O vínculo emocional é inegável, então como se abster daquele desejo de interferir quando algo não é feito da mesma maneira que você faria?

O primeiro passo é se afastar — nem que seja aos poucos. Nada de manter uma sala ou espaço cativo no escritório. Mas atenção: isso não significa deixar de saber o que acontece na empresa, e sim se esforçar para inspirar, capacitar e dar condições de trabalho de longe, criando mecanismos para que os pontos de contato sejam restritos e focados em alinhamento e troca de conhecimento.

“Tem que dar oxigênio para a nova geração, dar espaço e tempo. Até avião para decolar dá uma barrigada para atingir a altitude necessária”, explica Jae Ho Lee, que acabou se surpreendendo com os resultados dessa decisão: “Eles têm feito muito melhor do que eu teria feito.”

#DICAPRÁTICA

Se você não faz mais parte da operação do seu próprio negócio, por que não dividir seu tempo com outras empresas?

Ao atuar como mentor ou participar de conselhos consultivos, não só contribui-se com o ecossistema empreendedor (afinal, sua experiência e conhecimento são valiosos para o crescimento da economia), como também ampliam-se oportunidades e novas ideias que podem favorecer o desenvolvimento do negócio que você fundou.





“O dono tem que ter olho e nariz no negócio, mas não pode pôr o dedo.”

Jae Ho Lee



II. UM CONSELHO QUE DÊ SUPORTE

Formado o corpo executivo que vai levar o negócio para o próximo nível? Excelente. Agora como escolher as pessoas que vão apoiar a distância, junto aos fundadores, o cumprimento desse objetivo?

Um conselho tem o papel de oferecer um olhar estratégico, embasado, com uma diversidade de contextos e pontos de vista que podem oferecer às lideranças diferentes insumos para a tomada de decisão e, eventualmente (no caso de um conselho administrativo em que participam acionistas com esse poder), votar essas decisões.

Quando empreendedores passam por um processo de transição e se tornam presidentes de conselho, é fundamental saber como montar e guiar esse comitê.

#DICAPRÁTICA

Que critérios utilizar para selecionar seus conselheiros — sejam eles consultivos ou administrativos?

Para começar, é importante garantir que eles estejam em função do negócio e sejam complementares entre si.

Ricardo Ermírio de Moraes compartilha que, na Natural One, o grupo é composto por ele e mais quatro pessoas: duas do fundo acionista e duas externas — uma convidada para contribuir com ideias para construção de marca, por conta de sua vivência como empreendedor e compreensão do mercado brasileiro; outra, por sua experiência no exterior, visto que a empresa tem planos de expandir internacionalmente.

Da mesma forma, Fred Wagner diz que, nesse processo de formação, serão levadas em conta iniciativas definidas em planejamento estratégico sobre os quais membros atuais do conselho tenham menos domínio. Assim, novos integrantes poderão preencher lacunas de conhecimento.

Além disso, é fundamental que todos estejam alinhados ao negócio em questão de valores, que tenham empatia e satisfação em trabalharem para a construção de uma história em conjunto.



PARA SE APROFUNDAR:

Empresa é que nem filho:
a gente cria para
o mundo

VEJA AGORA

Ferramenta:
aprenda a implementar
um conselho consultivo

VEJA AGORA

Reunião de Conselho:
como o EBANX tornou as
reuniões mais produtivas

VEJA AGORA

O EMPREENDEDOR QUE PASSOU O BASTÃO: COMO BUSCAR UM NOVO LÍDER QUE SUA EMPRESA PRECISA?

Em um processo de sucessão, há 3 momentos marcantes:

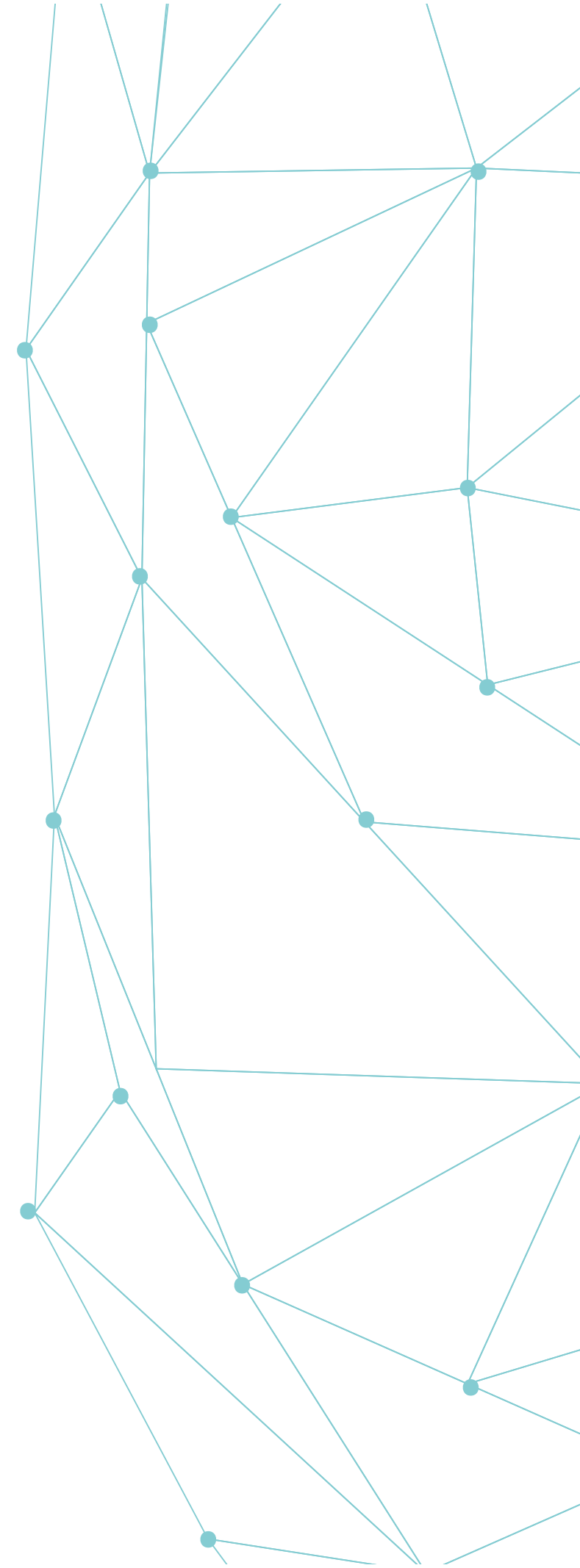
- A hora em que cai a ficha: o empreendedor entende que não deve mais ser o líder de seu próprio negócio — seja uma decisão própria ou uma que tomaram por ele;
- O como: escolher o próximo CEO, comunicar a decisão e realizar a transição;
- O pós: a concretização da ideia de que a empresa segue em frente sem seu fundador.

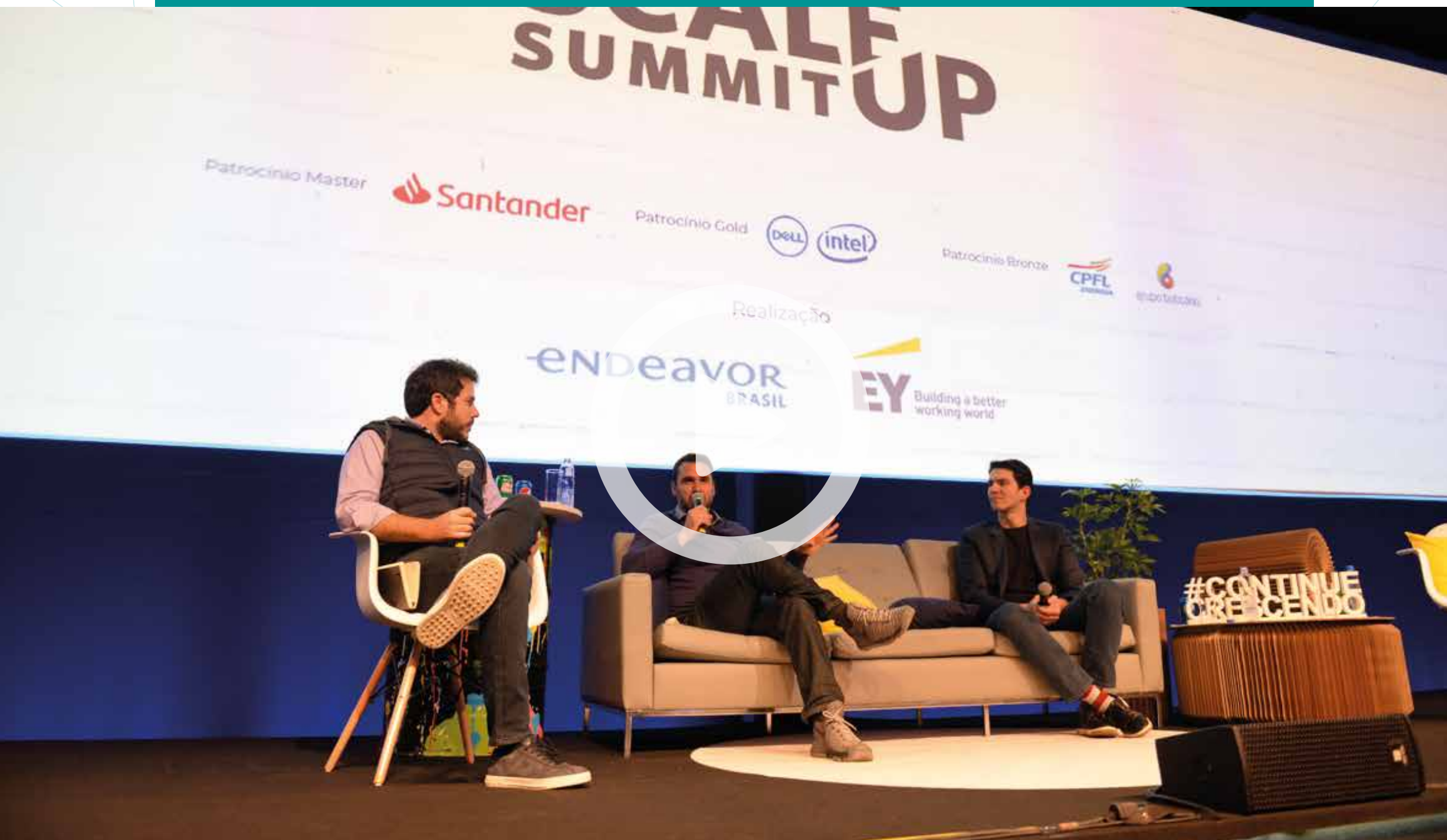
Para Brian Requarth, fundador do Viva Real (que passou por fusão com a Zap em 2017), as três etapas foram levadas com tranquilidade — não só porque sua motivação estava clara desde o princípio, como por ter encontrado e preparado o CEO ideal com tempo de sobra.

Lucas Vargas era VP de Marketing e Vendas quando começou a ser considerado para o cargo. Juntos, eles contam como conduziram a sucessão, que desafios enfrentaram e como a cultura do negócio favoreceu o processo.

Principais lições:

- ✔ Quanto maior o tempo de transição, melhor
- ✔ Na transição, atente-se ao conhecimento que deve ser repassado ou adquirido, mas também às habilidades que precisam ser desenvolvidas
- ✔ Depois da sucessão, é mais adequado se o fundador não está mais presente no escritório
- ✔ Mantenha transparência e comunicação constante com todos os stakeholders para evitar desconfortos e garantir legitimidade ao sucessor





- **VEJA NA ÍNTEGRA**

OS EMPREENDEDORES POR TRÁS DAS ORIENTAÇÕES:

BRIAN REQUARTH, GRUPO ZAP VIVAREAL

A história de sucesso do Mercado Livre inspirou o americano Brian Requarth a criar o próprio marketplace na América Latina. Assim nasceu o Viva Real (hoje chamado de Grupo ZAP VivaReal), a maior plataforma de compra e venda de imóveis do Brasil. A scale-up tem números que passam de 4 milhões de imóveis ativos e 15 milhões de visitantes todos os meses.

LUCAS VARGAS, GRUPO ZAP VIVAREAL

Lucas Vargas é CEO do Grupo ZAP Viva Real desde a fusão das duas scale-ups e principais concorrentes. Antes de assumir o desafio, Lucas já foi CEO do Groupon Brasil e trabalhou na Bain&Company, Santander e PwC.

DANIEL WJUNISKI, TECHFIT APPS

Daniel é Empreendedor Endeavor e fundador do Portal Minha Vida, maior site de conteúdo relacionado a saúde no país. Em 2017, Daniel vendeu a empresa para a Webedia, que se tornou, a partir dali, o maior publisher digital de entretenimento & lifestyle do Brasil. Hoje, ele é fundador e Chairman da Techfit Apps, empresa de aplicativos de bem estar como o Dieta e Saúde, que já ajudou mais de 1 milhão de brasileiros a emagrecer.

I. COM QUANTO TEMPO DE ANTECEDÊNCIA SE PLANEJA UMA TRANSIÇÃO?

Para Brian Requarth, foram 5 anos: coincidiu com a entrada de Lucas Vargas no VivaReal, em 2012. Não que isso seja uma regra. Afinal, cada empreendedor passa por um processo e tem suas próprias ambições. A de Brian era voltar aos EUA, onde nasceu, e ficar mais perto da família — mas não sem antes deixar alguém de confiança em seu lugar.

“Nunca pensei em trazer alguém de fora do negócio, e acho que é super arriscado por questão de visão e cultura”, diz Brian, “Foi bem cedo que vi [o Lucas como possível CEO] e fui validando durante muitos anos se ia ser a pessoa certa ou não.”

#DICAPRÁTICA

Independentemente do tempo disponível para uma sucessão, é de extrema importância não apenas preparar a pessoa para o cargo, como trabalhar seus pontos de desenvolvimento.

No caso do VivaReal, por dois anos Lucas pôde investir em se tornar um líder melhor para a empresa. Por exemplo: como ele geria a área comercial e não tinha tanto conhecimento técnico, eles criaram um projeto que o permitisse tocar um produto em engenharia e assim se capacitar pelo bom e velho mão-na-massa. Além disso, contou com a ajuda de uma coach por vários meses para fortalecer questões relacionadas a cultura organizacional e liderança.



II. O PROCESSO DE SUCESSÃO

“Não se conduz o barco a partir da margem” — Brian sabia que, ao deixar de ser o capitão, se ele ficasse, da praia, falando para onde o barco precisa ir, o barco afundaria. Isso estava tão claro que, assim que a transição foi concluída, ele foi tirar férias.

“É o melhor jeito de fazer, porque se eu estou no escritório, vou entrar em um problema e vou querer resolver. Então é preciso arrancar o band-aid”, diz. “O mínimo que eu podia fazer era dar o espaço para ele também ganhar confiança com o time e não ter minha sombra aqui.”

A decisão final, portanto, sempre é do executivo. Ainda assim, Lucas reconhece que a posição de CEO é solitária e valoriza as contribuições de Brian como fundador e integrante do conselho do Grupo Zap VivaReal: “A gente sempre teve um relacionamento muito próximo, então é natural que eu o consulte como mentor.”

#DICAPRÁTICA

Como garantir ganho de legitimidade em uma sucessão:

- Manter junto a todos a transparência quanto ao processo de sucessão, motivações e próximos passos.
- Ter uma comunicação aberta com time, sócios e clientes e colocar-se disponível para possíveis dúvidas.
- Envolver o sucessor em todos os fóruns cabíveis a partir do momento em que a decisão é tomada, como reuniões com investidores ou conselheiros.
- Ter disciplina para direcionar quaisquer questões e tomadas de decisão para o sucessor.
- Falar pessoalmente com stakeholders mais próximos, como investidores e clientes maiores, mesmo que isso signifique realizar viagens internacionais.
- Dar espaço para o novo líder fazer as coisas do seu jeito.



PARA SE APROFUNDAR:

Como Brian Requarth
desafiou gigantes
começando em um
escritório de 1,5m x 2m

VEJA AGORA

Sucessão do CEO:
uma escola que envolve
a perenidade da empresa
familiar

VEJA AGORA

**Planejamento
Estratégico Pessoal:**
como tomar decisões
alinhadas ao propósito

VEJA AGORA



**GERAR IMPACTO
ALÉM DO NEGÓCIO**

EMPREENDER A EMPRESA, A SOCIEDADE E O PAÍS: COMO GERAR IMPACTO PARA ALÉM DO NEGÓCIO

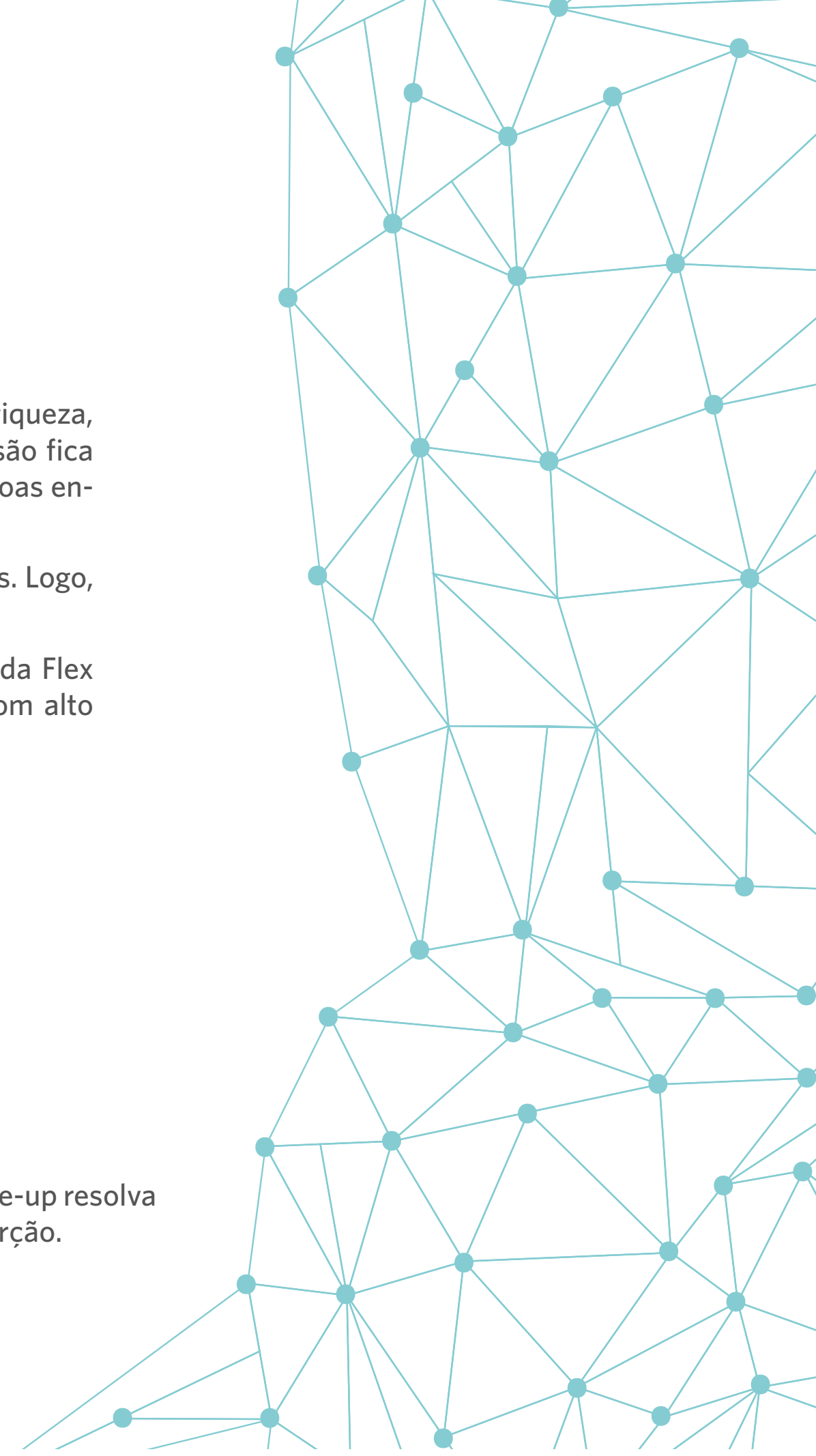
Empreendedores já causam impacto por si só: são eles os maiores responsáveis por gerar empregos, riqueza, inovação, e por movimentar a economia. Mas quando impacto social é a essência do negócio, a missão fica ainda mais especial — não apenas para o líder da empresa, como também para o time e todas as pessoas envolvidas em um propósito maior.

O compromisso com a transformação toma várias formas, e negócios sociais têm desafios particulares. Logo, seus fundadores também.

Veja que ferramentas utilizaram e ainda utilizam os empreendedores das Óticas Carol, da Dengo e da Flex Gestão de Relacionamentos para garantir a sustentabilidade de suas realizações e casar impacto com alto crescimento.

Principais lições:

- ✔ Negócio de impacto social ainda é um negócio;
- ✔ Mensure resultados financeiros da mesma forma que faria com uma empresa tradicional;
- ✔ Tenha indicadores que permitam medir o tamanho do seu impacto;
- ✔ Convença investidores não só pela causa, como também pelos números.
- ✔ Use a tecnologia para democratizar o acesso a sua solução. Soluções digitalizadas permitem que a scale-up resolva o problema de 1 bilhão de pessoas, sem precisar aumentar o número de funcionários na mesma proporção.





“Quando você começa qualquer coisa, tem que saber aonde quer chegar.”

Topázio Neto





- **VEJA NA ÍNTEGRA**

OS EMPREENDEDORES POR TRÁS DAS ORIENTAÇÕES:

ESTEVAN SARTORELI, DENGO

Com a experiência de 12 anos trabalhando no Marketing da Natura e a formação em Engenharia de Produção, Estevan teve a ideia de negócio da Dengo em uma visita à Bahia. Ao prestar uma consultoria centrada no cacau para um cliente do setor, veio a ideia. Ali, ele percebeu que poderia resgatar a cultura do cacau e do café, com a qualidade que já tivemos no passado. Para montar a Dengo, contou com o apoio de Guilherme Leal, que também é sócio-investidor do negócio.

RONALDO PEREIRA, ÓTICAS CAROL

Ronaldo iniciou sua carreira no mercado financeiro, passando por bancos como Citibank, Banco Mercantil de São Paulo e Bic Banco. Após 9 anos nesse mundo, foi convidado para ser o co-fundador da General Optical. Em 2009, tornou-se presidente da Óticas Carol, maior rede de óticas do Brasil. Desde então, a empresa expandiu de 200 lojas para mais de 1100 e passou a ser a única ótica com laboratório próprio 100% digital.

TOPÁZIO NETO, FLEX GESTÃO DE RELACIONAMENTOS

Topázio é administrador de empresas com especializações nas áreas de finanças e auditoria e presidente da Flex Contact Center, empresa de gestão de relacionamentos com foco em contact center e gestão de crédito e cobrança. A empresa é uma das dez maiores do setor de contact center e cobrança do Brasil, com 12 mil funcionários, 12 unidades operacionais e 50 clientes líderes em seus segmentos. Tem uma média de crescimento acima de 30% ao ano.

GABRIELA BAUMGART, CENTER NORTE E GRUPO BAUMGART

Gabriela é responsável pela administração do complexo comercial que integra os empreendimentos: Shopping Center Norte, Shopping Lar Center, Expo Center Norte e Novotel Center Norte. Ela tem experiência em governança corporativa, estratégia de negócios, gestão em marketing e gerenciamento de empresa familiar e é também Embaixadora Endeavor.

I. NÃO SE TRATA DE FILANTROPIA

Apesar de não se concentrar em geração de receita, muitos negócios de impacto social esquecem que ela é fator essencial para a sustentabilidade do que se está realizando. É simples assim: sem meios para garantir a sobrevivência do negócio, o impacto também morre.

“A palavra ‘negócio’ vem antes porque é fundamental gerar lucro, distribuir riqueza...”, afirma Estevan Sartoreli, que aponta a diferença fundamental dos negócios sociais: “o compromisso ou a centralidade que se traz a um problema.”

Ainda assim, ele acredita que todos os empreendedores devem se atentar a um propósito que seja compartilhado.

#DICAPRÁTICA

Até para fazer o bem, é preciso medir resultado: como mensurar o impacto que você gera?

Começamos pelas métricas tradicionais: tenha um pacote básico de questões operacionais que ditam a saudabilidade do negócio de impacto social, como indicadores financeiros, ticket médio, engajamento, satisfação e outros, e mantenha tudo em um painel que seja fácil de acompanhar.

Além disso, dois mecanismos prometem ser bastante úteis:

1) A avaliação de impacto do Sistema B: disponível gratuitamente, por meio de uma série de perguntas, ela o orienta a compreender o que é preciso para construir um negócio melhor para os seus trabalhadores, comunidade e meio ambiente. Além disso, a análise compara sua empresa a outras respondentes e permite identificar pontos em que já se destaca e em quais práticas ela poderia melhorar. Também estão acessíveis guias para ajudar na implementação de planos de ação.

2) Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU: dos 17 objetivos listados, quais estão mais próximos da causa por trás do seu negócio? Cada um conta com metas — são 169 no total —, que são desdobradas em 231 indicadores globais. Há, portanto, uma estrutura disponível para a gestão dos resultados das ações que se pretende tomar rumo ao seu impacto.

Independentemente de ter ou não conclusões sobre a utilidade dessas medições, é importante começar a recolher dados o quanto antes.



II. ENGAJAR PELA CAUSA E PELOS NÚMEROS

Quanto maior é o potencial de impacto, maior é o potencial de retorno financeiro — afinal, como já dito aqui, um negócio social continua sendo um negócio. No entanto, não é simples convencer qualquer investidor disso, na hora de aprovar um projeto com esse objetivo.

Foi esse um dos desafios enfrentado por Ronaldo Pereira quando quis criar o Pequenos Olhares, um projeto voltado para crianças de escola pública, em que um óculos de grau de R\$300 pudessem ser oferecido por 10 parcelas de R\$4,90.

“É óbvio que não dá para colocar uma linha em um P&L avaliado por um fundo de private equity, dizendo que vai gastar não sei quanto, porque não vai passar”, ele explica. Para convencê-los, foi preciso provar, com números, todos os meios pelos quais aquela iniciativa poderia gerar valor para a Óticas Carol — fosse pelo potencial de marketing e geração de mídia espontânea ou pela possibilidade de atrair novos mercados, por exemplo, atendendo as famílias das crianças.

#DICAPRÁTICA

O que investidores avaliam em um negócio de impacto social? De acordo com a organização [Artemisia](#), são três pontos que demonstram seu potencial de escala:

- 1)** a capacidade de produzir e entregar um produto ou serviço que atenda a uma necessidade crítica das pessoas de baixa renda. Esse produto ou serviço deve ser economicamente melhor ou criar mais impacto social do que o que já está disponível no mercado ou por meio de doações;
- 2)** seu modelo de negócio deve ser claro e demonstrar capacidade de gerar receita operacional e de cobrir seus custos operacionais em um período de tempo razoável (alguns fundos trabalham com o prazo de, no máximo, cinco anos);
- 3)** a demonstração de uma estratégia clara para seu produto ou serviço ganhar escala e atingir milhares de pessoas - os consumidores finais de baixa renda - e para que o negócio se posicione como um líder de mercado no setor em que atua.



PARA SE APROFUNDAR:

**Capitalismo
Consciente na prática:**
como criar um negócio com
impacto social positivo

VEJA AGORA

**Como se tornar um Chief
Digital Officer**
do seu negócio?

VEJA AGORA

Como negócios escaláveis
são a chave para
transformar setores
críticos da sociedade

VEJA AGORA



JORNADAS DE CRESCIMIENTO

DAY1: PREPARANDO AS BASES CERTAS PARA O FOGUETE DECOLAR

José Rizzo, Pollux

O primeiro contato de José Rizzo com o fliperama foi em uma viagem que fez com a família à Escócia, quando garoto, para visitar um amigo. O jogo escolhido foi o Space Invaders, e o vício foi instantâneo. Quando voltou ao Brasil, Rizzo encontrou uma máquina que alimentasse sua obsessão e, com uma ficha, ele passava duas ou três horas vidrado em derrotar marcianos.

O Space Invaders acabou se tornando uma metáfora perfeita para o que ele acabou construindo depois de adulto: uma jornada empreendedora. Isso porque, enquanto você fica ali embaixo, na sua base, controlando sua nave, os problemas e ameaças vão aparecendo ao redor. Você tem que ir atacando um por um, e a única certeza é que os desafios nunca param de aparecer. Só mudam de cara e tamanho.

Se você se distrai, rapidamente eles se acumulam e você perde o controle da situação.

Quanto melhor você fica nesse jogo, maior a complexidade e velocidade dos obstáculos. E é preciso responder no mesmo nível. A caminhada de Rizzo tornando a Pollux uma empresa de alto crescimento foi mais ou menos assim.

Nesse Day1, ele compartilha o que aprendeu.

VEJA AGORA





O SEU PROBLEMA PODE SER O DE MUITOS

Sempre foi natural para Rizzo a ideia de ter um negócio próprio, só faltava descobrir o que seria. Para adquirir experiência de mercado, ele foi trabalhar na Embraco, em Joinville, quando se deparou com um obstáculo: todas as soluções tecnológicas para aumentar a eficiência nas linhas de fabricação da companhia eram importadas. Tudo era muito caro e eles poderiam ser muito mais eficientes se houvesse alternativas nacionais, com suporte local.

Foi quando acendeu a lâmpada: ele construiria uma empresa que oferecesse essa alternativa. Afinal, se a Embraco tinha esse desafio, quantas outras indústrias também não poderiam ter?

DESENCORAJAR-SE JAMAIS

Apesar de ter um bom salário na Embraco, Rizzo não tinha dinheiro nenhum para investir. Acontece que seus pais decidiram abrir uma loja de roupas infantis em um shopping de Joinville e, apesar muito empenho, tinham pouco conhecimento sobre o assunto. Em pouco tempo, a loja quebrou espetacularmente.

Quando Rizzo se deu conta da situação, a dívida com o shopping já estava imensa. E adivinhe quem havia assinado como avalista?

Toda as suas economias tiveram esse único destino e ele ainda ficaria mais 15 anos pagando essa dívida. “Mas, para mim, aquilo faz parte. Um pouco do empreendedor é isso, esse desprendimento. Foi um negócio que não deu certo, vamos para o próximo. De maneira alguma foi um desestímulo”, conta.

Rizzo resolveu convidar colegas da empresa para se juntar ao seu sonho e ajudar a colocá-lo de pé.





SEJA GRANDE ENQUANTO PEQUENO

“Nossos concorrentes eram empresas americanas, alemãs... Então a gente tinha que parecer sério e importante”, diz Rizzo. Foi a a única fase de sua vida em que ele andava de terno. E todas as semanas eles passavam em São Paulo, tentando vender.

“Normalmente a semana terminava na sexta à tarde, com a última visita a um cliente. A gente falava ‘obrigada pela oportunidade, pensa com carinho, infelizmente agora a gente tem que pegar nosso vôo.’ Mal sabia ele que era um vôo rasteiro, que saía do Tietê.”

E mesmo enfrentando longas viagens de ônibus, passar essa confiança foi parte do que os ajudou a conquistar o primeiro cliente da Pollux: uma grande farmacêutica.

QUANDO DECISÕES DIFÍCEIS SÃO NECESSÁRIAS

A partir dessa oportunidade, a Pollux cresceu rapidamente e passou a atender todo o setor farmacêutico. Captaram investimento e, frente a diversas oportunidades de expansão, Rizzo começou a montar seu time dos sonhos para entrar em campo. Mas quando entraram no gramado, os refletores apagaram.

O ano era 2002. Em meio a mudanças políticas, o dólar disparou, os clientes pararam de comprar e a Pollux entrou na fase mais difícil de sua história. A equipe estava pronta para um volume de vendas que não vinha. Com custo fixo alto e muita gente ociosa, Rizzo fez as contas e concluiu: essa empresa vai quebrar.

Infelizmente, a solução era óbvia, e ele precisou decidir entre reduzir pela metade o quadro de funcionários ou continuar na luta com o time completo, com alto risco de não dar certo e todo mundo ficar sem trabalho.

Ele nunca havia mandado uma única pessoa embora. De repente, precisou demitir 60.

Apesar do enorme desafio pessoal e dos anos que passou sentindo-se culpado, foi a demissão em massa que salvou a Pollux da falência.



SENSO DE EQUIPE PARA SE REORGANIZAR

Após um período de recuperação, em 2010, a Pollux passou por uma crise inversa: havia muita demanda e pouca gente para entregar.

Os clientes pressionavam por mais eficiência e era preciso rearranjar pessoal diariamente para executar os projetos. Nesse momento, ter uma infraestrutura de tecnologia para buscar soluções escaláveis ao negócio pode ser um caminho interessante ao empreendedor que deseja crescer. Na história de Rizzo, um deles, vendo que a produção estava atrasada, recorreu a uma cláusula de multa — das grandes, capaz de quebrar a empresa. Foi dado o prazo de um mês para terminar a complexa máquina que eles haviam se comprometido a terminar.

“Eu larguei tudo que eu tava fazendo, fui para a fábrica, juntei a galera e falei ‘moçada, agora é questão de honra’”, conta Rizzo. O empreendedor precisou estimular um senso de equipe mais forte que o normal, para aguentar um ritmo de trabalho de segunda a segunda, das 7h às 23h, por quatro semanas.

Deu certo, e a máquina virou motivo de orgulho para o time, mas também serviu como um alerta: algo precisava mudar.





APOSTE EM SI MESMO

Por algum tempo, a empresa andou de lado. Rizzo levou um puxão de orelha da própria Endeavor: a velocidade de crescimento estava lenta. O empreendedor saiu da conversa chateado, ficou pensando no que estava fazendo de errado, demorou a dormir naquela noite.

No dia seguinte, de consciência recobrada, ele saiu do banho e se encontrou no espelho. Por algum tempo ficou se olhando, com a cabeça cheia, e disse a si mesmo: “Rizzo, acredito em você pra car****!”

Sentiu ali uma energia tão forte que ele se deu uma missão: converter a Pollux em uma empresa de escala rápida. Convidou, para se juntar à empresa, um amigo que acabou liderando algumas áreas do negócio e deu ao fundador mais tempo para estudar. Depois de ler o livro “Scaling up”, de Verne Harnish, aplicou sua metodologia para otimizar a operação e começou a pensar em formas de implantar um modelo de receita recorrente.

A solução foi alugar robôs, em vez de apenas instalar as máquinas. No começo a indústria estranhou, mas acabou funcionando. E no final de contas, foi de dentro que surgiu a força para transformar a Pollux em uma empresa de crescimento acelerado.

PARA SE APROFUNDAR:

Livro: Scaling Up:
Como Algumas Empresas
Conseguem Crescer...
e Porque as Demais Não

VEJA AGORA

Framework:
como identificar o estágio
de crescimento da
sua empresa?

VEJA AGORA

OKR, KPI e metas:
atingindo objetivos
e resultados

VEJA AGORA



SONHO DO FUNDADOR, ESSÊNCIA DO NEGÓCIO: OS CAMINHOS PARA CRIAR A MAIOR EMPRESA DO SEU SETOR

Rubens Menin, Grupo MRV / Luiz Sérgio Vieira, EY

Rubens Menin deu início à sua história a partir de um pequeno terreno na Rua dos Marcaricos, endereço da zona norte de Belo Horizonte. Rubens fundou a MRV com uma missão clara, que jamais se alterou: erguer unidades habitacionais para famílias de classe média-baixa.

Mas os obstáculos foram vários, ele explica: *“Começamos a MRV em 1979 e o PIB caiu 4,5% naquele ano. Respiramos um pouquinho, e depois caímos ainda mais. Era igual caranguejo: um passo pra frente, um pra trás. Fomos vivendo de crise em crise”*.

A partir de 94, com a criação do Plano Real, as coisas começam a mudar. *“Hoje a gente pode errar, mas pelo menos sabe que está errando”*.

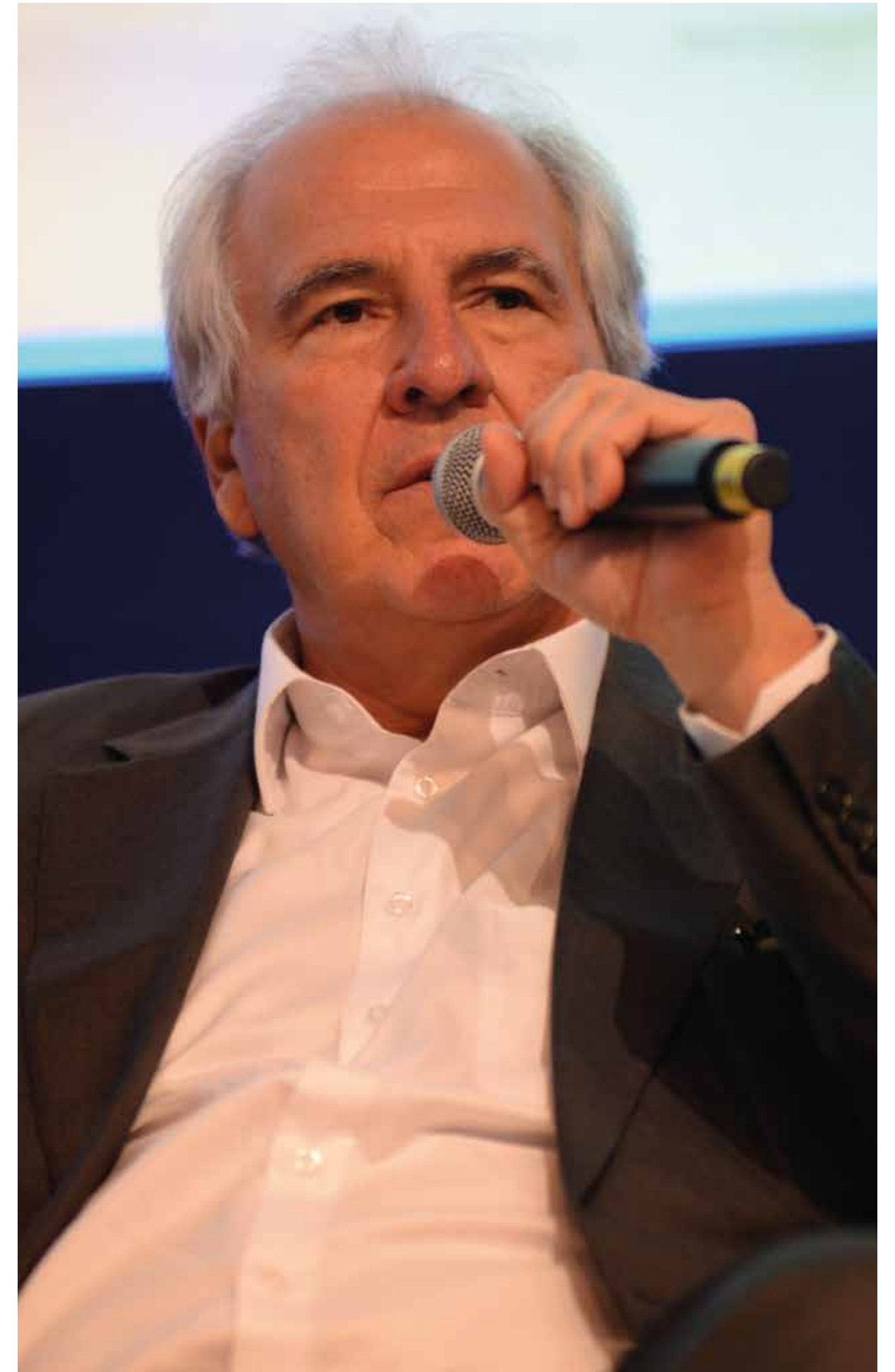
Atualmente, um entre cada 200 brasileiros vive num imóvel construído pela MRV. São 24 mil funcionários que executam a missão da empresa em mais de 150 cidades, em 22 estados brasileiros, além do Distrito Federal.

Em 2018, Rubens foi eleito Empreendedor do Ano Global (World Entrepreneur Of The Year), entre candidatos de mais de 50 países. Foi a primeira vez que um empreendedor da América do Sul vence o prêmio, criado em 1986 pela EY.



“Manter a liderança
é mais difícil que
chegar a ser líder”

Rubens Menin





NEM FECHAR A MÃO, NEM ARRISCAR DEMAIS

A maioria das empresas morrem por falta de capacidade financeira, não porque o produto ou serviço é ruim. Mas isso cria um antagonismo curioso: para Rubens, se o empreendedor não fosse maluco, e sim conservador no planejamento financeiro, ele fecharia as portas.

“O empreendedor tem que saber que horas ele vai virar a chave, quando vai ser mais agressivo ou mais conservador. E esse ‘quando’ é difícil.”

Por isso, ele pode e deve correr um risco no início, mas disciplina financeira é fundamental, principalmente depois que atinge um certo porte.

COLABORAÇÃO PARA INOVAR

“Precisamos estar conscientes de que a inteligência é maior fora da empresa que dentro dela” — Rubens defende que companhias precisam estar abertas para novas tecnologias com meios de alcançá-la em cooperação com outras empresas, parceiros de tecnologia e organizações.

Por muitos anos, eles se mantiveram verticalizados, criando tudo internamente. Hoje, no programa de corporate venture, há mais de 80 startups que trabalham com a MRV, que, ele afirma, agregam muito valor.

“Se a gente chegou onde chegou, era porque era de ponta nisso”, conta Rubens. “Nosso processo é um dos mais competitivos do mundo, mas se a gente ficar parado, daqui a 5 anos ele não será mais... empresas estão morrendo porque estão ficando obsoletas.”

“PROPÓSITO É UMA PALAVRA MÁGICA”

Casa própria é um problema no mundo todo, sejam países ricos ou em desenvolvimento. Por isso, o propósito da MRV sempre foi muito forte e claro, o que atrai boas pessoas para o time.

“Gente é a diferença entre ganhar e perder o jogo. Você pode ter uma bela tecnologia, uma boa estrutura financeira, mas se não tiver capital humano, não vai ganhar a guerra”, diz Rubens, que tem satisfação em ver que as pessoas também se conectam melhor quando há uma causa por trás:

“Uma pessoa nova, hoje, não quer ir para uma empresa apenas um bom salário ou uma boa chance de crescer; antes de qualquer coisa ela vai olhar para o propósito.” Um dos resultados disso é o baixo turnover da MRV — também impactado pela preocupação em dar os incentivos certos, com base meritocrática — *“mas se não tiver propósito, o pessoal não fica.”*



CONCLUSÃO

Empreender uma empresa de alto crescimento às vezes pode parecer uma responsabilidade esmagadora. Mudar de papel em diferentes estágios não é fácil, nem aguentar a pressão de evoluir exponencialmente junto com o negócio.

Mas ninguém precisa passar por isso sozinho.

Seu tempo não é tão amplo quanto o potencial das suas realizações. Sua sabedoria só aumenta conforme você absorve conhecimento de outros. E boas conexões podem fazer toda a diferença no cumprimento dos seus objetivos. Por isso, lembre-se de contar com quem está ao seu lado:

Colaboradores, quando precisar dividir responsabilidades.

Um corpo executivo, quando não der mais para liderar todo mundo sozinho.

Parceiros, quando a expansão for iminente.

Mentores, quando for a hora de se afastar da operação.

Outros empreendedores, para levar o impacto mais longe.

Parceiros confiáveis de tecnologia para te ajudar na expansão do negócio.

Ou com todos ao mesmo tempo, pois essa é a beleza do ecossistema empreendedor: todos podem crescer juntos.

#CONTINUECRESCENDO

e conte com a gente nessa!



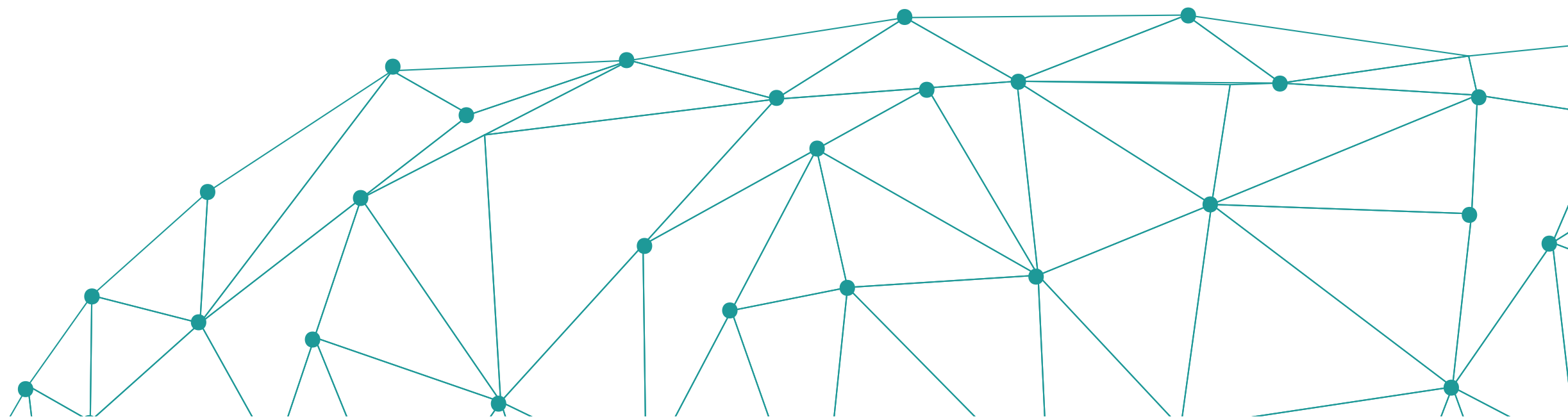
SOBRE A ENDEAVOR

Somos uma organização global sem fins lucrativos com a missão de multiplicar o poder de transformação dos empreendedores. No Brasil desde 2000, promovemos um ambiente de negócios que estimule o crescimento e o impacto dos empreendedores à frente das Scale-ups, empresas de alto crescimento com modelo escalável e inovador.

Acreditamos na força do exemplo. Por isso, apoiamos centenas de empreendedores com potencial transformador; e mobilizamos a sociedade para a criação de novas políticas públicas, porque sabemos que para acelerar o crescimento das empresas, precisamos de um ambiente de negócios mais favorável.

Dessa forma, os empreendedores geram mais empregos, revolucionam mercados, aumentam a produtividade do país e, juntos, transformam o Brasil.

endeavor
BRASIL



SOBRE A DELL

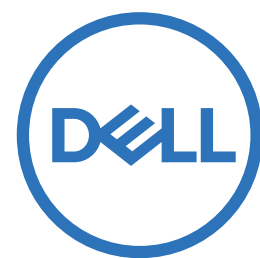
A Dell é a parceira de tecnologia ideal para pequenas e médias empresas que querem impulsionar suas ideias e obter sucesso no ambiente de transformação digital atual. A parceria com a Dell permite que a empresa se concentre em seu negócio, enquanto a Dell - como especialista de TI - dá o suporte necessário em soluções tecnológicas.

O portfólio da Dell voltado ao mercado de pequenas e médias empresas foca em inovações práticas e recursos de segurança que farão a diferença no dia a dia do negócio. São as ferramentas certas para impulsionar a produtividade das empresas rumo ao sucesso.

Com o entendimento de que pequenas e médias empresas trabalham com estruturas de TI enxutas e não contam com profissionais dedicados ao suporte das operações, a Dell propõe uma relação consultiva, em que está preparada para auxiliar essas empresas como um braço complementar de TI.

A oferta da Dell é construída com base na ampla experiência sobre as necessidades dos profissionais de TI e de seus clientes internos. A Dell entende que, hoje, os usuários querem liberdade para estarem conectados a qualquer hora, lugar e a partir de qualquer dispositivo, enquanto as organizações para as quais eles trabalham precisam atender essa demanda sem criar silos ou custos adicionais de gerenciamento, e sem comprometer a eficiência de TI e a segurança dos dados.

Mais informações e conteúdos para empreendedores e Pequenas Empresas em: www.dell.com.br/suaempresa



O Windows 10 Pro significa negócios

