

REVISTA  
**hsm**

# EDIÇÃO 118 EXTRA

© Conteúdo exclusivo  
**HSM Management**. Não  
é permitida a reprodução  
sem autorização.

# ÍNDICE

1. **SE TEMOS OS MELHORES MENTORES...**

---
2. **A SOLUÇÃO DIGITAL PARA O GAP DE INFRAESTRUTURA**

---
3. **COMO SE PREPARAR PARA O BREXIT (E OUTRAS CRISES)**

---
4. **BOLSA DE VALORES COM VISÃO DE LONGO PRAZO**

---
5. **TEIMOSIA É, SIM, UM PROBLEMA NO TRABALHO**

---
6. **ROBÔS NAS LOJAS: OS CONSUMIDORES VÃO COMPRAR ESSA IDEIA?**

---
7. **BRASIL CONTRA A DESORGANIZAÇÃO**

---
8. **DO BRASIL STARTUP AO SCALEUP**

---



# SE TEMOS OS MELHORES MENTORES...

POR GUILHERME SOÁREZ

**L**inda Rottenberg, fundadora da organização Endeavor, de fomento ao empreendedorismo, tem mesmo um pouco de empreendedora e um pouco de louca, como diz o título de seu livro, publicado pela HSM. Mas sua lucidez foi total ao fazer o diagnóstico do empreendedorismo brasileiro, em entrevista exclusiva a **HSM Management**.

Linda surpreende em vários momentos. Por exemplo, sabe qual o maior defeito do empreendedor brasileiro, na opinião dela? Não saber contar histórias. Ela nos compara com os storytellers argentinos e, pelo que nossa editora Adriana Salles Gomes depreendeu, acha que perdemos de lavada, placar do tipo 7 a 1.

Assim como aponta as deficiências a superarmos, Linda ressalta nossas qualidades, e uma das mais instigantes diz respeito à capacidade dos empresários e executivos que dão mentoria a empreendedores arregimentados pela Endeavor. O adjetivo escolhido pela fundadora da ONG para descrevê-los é “incríveis”. Ela diz textualmente que nossos mentores são muito melhores do que os de outros países. A explicação? “Acho que mesmo uma grande empresa no Brasil precisa ser empreendedora, ter um CEO empreendedor”, supõe. Faz sentido.

Começo esta cartinha, portanto, recomendando a leitura da entrevista com Linda Rottenberg e acrescentando que serve para empreendedores em geral, estejam eles em startups, empresas estabelecidas ou à procura de uma oportunidade. É o equivalente a uma aula.

Outra aula, e das bem práticas, é o guia passo a passo para melhorar a experiência do cliente preparado pela consultoria McKinsey. O texto ensina a mudar o modo de nos relacionarmos com os clientes – saem os pontos de contato, entra a jornada do cliente.

Mestre em experiência do cliente, Jeff Bezos ganha um perfil em que ele mesmo analisa seu estilo de liderança, bastante focado e apoiado em três pilares. A meu ver, qualquer um que seja ou queira ser líder um dia precisa separar um tempinho para entender o que se passa na cabeça de Bezos. Aula também.

Por último, como se fosse uma aula valendo nota, há o artigo dos consultores do BCG Christian Orglmeister e Manuel Luiz sobre como as empresas brasileiras devem se reorganizar para ganhar eficiência. Acompanhamos o assunto de perto, como nosso assinante sabe, e esse conteúdo é uma valiosa contribuição – note a visão dos autores sobre os sinais da desorganização e como ela aconteceu.

**GUILHERME SOÁREZ**

**CEO da HSM Educação  
Executiva**

Lendo esses quatro textos, tudo junto e misturado, sou otimista: se temos os melhores mentores, sabemos como tratar o cliente e liderar, temos futuro.

# A SOLUÇÃO DIGITAL PARA O GAP DE INFRAESTRUTURA

SAIBA COMO AS TECNOLOGIAS DIGITAIS PODEM  
REDUZIR OS GARGALOS DE INFRAESTRUTURA NO  
BRASIL

POR ESTUDO BCG



As tecnologias digitais devem transformar em breve o mundo da infraestrutura, assim como estão transformando outros setores – aumentando a produtividade e a utilidade para os usuários.

No Brasil, onde serão necessários mais de US\$ 1 trilhão de investimentos para reduzir os gargalos de infraestrutura ao longo dos próximos dez anos, essas tecnologias podem ser particularmente impactantes, ajudando a criar uma agenda positiva para a sociedade, o governo e as organizações privadas, ainda mais em um momento em que os programas de infraestrutura existentes sofrem um déficit de recursos, de desempenho na entrega e de imagem.

A experiência do The Boston Consulting Group em projetos com governos e empresas indica várias abordagens:

### **CURTO PRAZO: OPERAÇÕES**

Implementadas em até dois anos, há dois tipos de iniciativa:

- **Melhora da experiência do usuário.** Vejamos o exemplo de um aeroporto. Nele, a experiência do passageiro passa por muitas etapas – de check-in, raio X, área de embarque, imigração, shopping, coleta de bagagem, entre outras –, todas elas com muitos elementos de insatisfação.

Já há soluções digitais disponíveis para fazer o processo de check-in e de embarque no modo self-service, além de sistemas de fila inteligentes (que notificam passageiros sobre tamanho e tempo estimado da fila), aplicativos móveis que proveem navegação com GPS para portões de embarque e lojas, e aplicativos de monitoramento e tempo de entrega de bagagem.

Sistemas de identificação biométrica com impressão digital ou facial também podem ser usados em todas as etapas de identificação, eliminando a necessidade de os passageiros mostrarem seus documentos de viagem múltiplas vezes.

Conforme pesquisas do BCG, aeroportos que contam com esses tipos de tecnologia reduzem o tempo de permanência dos passageiros dentro de suas dependências e conseguem deixar o cliente até 50% mais satisfeito.

- **Digitalização de processos.** Um exemplo vem do Reino Unido, onde quatro aeroportos usam drones para segurança, que desempenham missões de vigilância sete vezes mais rápido do que por via terrestre a um custo dez vezes inferior. Outro é do Brasil. Trata-se do programa Waze Connected Citizen, lançado no Rio de Janeiro, que faz o compartilhamento de informações provenientes dos usuários com o centro de operações da prefeitura. Com isso, os agentes de trânsito conseguem direcionar ações para aumentar a eficiência na manutenção das rodovias ou no monitoramento do tráfego urbano.

## **MÉDIO PRAZO: CONSTRUÇÃO**

Factíveis em dois a cinco anos, essas iniciativas têm duas alavancas:

- **Aumento da capacidade de infraestruturas existentes.** Isso é ilustrado pelo UK Network Rail Digital Program, programa que visa 40% de aumento da capacidade de tráfego da rede ferroviária do Reino Unido com a digitalização da sinalização, o que permite reduzir o espaço de tempo entre os trens sem afetar o nível de segurança. Essa medida representa custos 30% inferiores à construção de trechos novos. Os aeroportos brasileiros, que há muito operam em sua capacidade máxima, poderiam se beneficiar desses investimentos, reduzindo os altos níveis de ociosidade de equipes de solo, que podem chegar a mais de 40%.

- **Novas construções já digitalizadas.** Com uma economia de custos potencial de 15%, isso pode incluir (1) uma concepção otimizada baseada em melhores processos de design (design

3D, por exemplo) e maior coordenação entre os envolvidos, diminuindo o prazo de construção, (2) monitoramento com informações compartilhadas em tempo real para melhorar a manutenção e a operação dos ativos (a manutenção passa a ser preditiva) e (3) uso do Building Information Modeling (BIM), plataforma de software para o design, a modelagem, o planejamento e a colaboração entre as partes já utilizada em alguns países para facilitar as interações entre os players de dada infraestrutura e integrar as diferentes tecnologias com dados do projeto.

### **LONGO PRAZO: DESIGN E ENGENHARIA**

Medidas que podem mudar o jogo em prazos superiores a cinco anos são:

- **Aumento da transparência no planejamento das futuras construções.** A rede Nossas Cidades, organização que reúne mais de 300 mil pessoas em nove cidades brasileiras com aplicativos digitais, ilustra esse fenômeno ao utilizar ferramentas online e ações offline para estimular o compartilhamento de conhecimento na criação e divulgação de iniciativas que transformem as cidades na direção do desejo dos cidadãos.
- **Agregação de ideias para criar soluções alternativas.** Por exemplo, desde 2015, a agência reguladora dos táxis de Nova York disponibiliza uma plataforma aberta de acesso público com todos os históricos de viagens para permitir a análise de padrões de transporte e incentivar o desenvolvimento de novos serviços relacionados. Grandes volumes de dados acessados em tempo real permitem fazer isso.
- **Alinhamento dos interesses dos diferentes stakeholders no início do planejamento.** A interação entre agentes da sociedade civil, setor privado e público, viabilizada pelas

tecnologias digitais, permite melhorar o perfil econômico de um projeto, aumentando sua utilidade e reduzindo os custos de transação.

## INDO ALÉM

Até o financiamento de infraestrutura pode ter uma abordagem digital. Nos EUA, a plataforma de crowdfunding Infrashares obtém financiamento para projetos como estações de tratamento de água e estradas, com investidores privados adquirindo pequenos montantes de debêntures ou ações.

A associação entre as palavras “digital” e “infraestrutura” soa estranha para muitos, porque de certo modo combina o século 21 com o século passado. Mas a solução talvez passe, sim, por essa combinação.

# COMO SE PREPARAR PARA O BREXIT (E OUTRAS CRISES)

EXEMPLO DO “BREXIT”, QUE LEVOU À SAÍDA DO REINO UNIDO DA UNIÃO EUROPEIA, TRAZ À TONA A IMPORTÂNCIA DE TER UM PLANO DE CONTINGÊNCIA

POR

**A**s repercussões do “Brexit”, o movimento que levou à saída do Reino Unido da União Europeia, ainda serão sentidas em todo o mundo por algum tempo. E, pior, todas as análises concordam: as empresas que têm interesses no mercado europeu não estavam preparadas para um evento dessa proporção, capaz de gerar grandes mudanças no ambiente econômico.

É possível tomar medidas gerenciais preventivas para evitar surpresas nos desdobramentos desse caso ou de outros que venham a ocorrer? Segundo o professor Yossi Sheffi, diretor do centro de transporte e logística do Massachusetts Institute of Technology (MIT), sim. E mais do que isso: adotar ações preventivas deve ser um imperativo para todas as empresas que têm interesses internacionais, direta ou indiretamente – ainda que elas não deem conta da complexidade e do grau de incertezas envolvidos nas grandes turbulências do planeta.

Veja alguns passos que as organizações podem dar, de acordo com o professor Sheffi, a fim de evitar que as piores perspectivas se tornem realidade.

**COMITÊ INTERFUNCIONAL**

Deve haver um grupo responsável por monitorar a possível separação, avaliando suas consequências e levando informações atualizadas às lideranças da empresa. O grupo tem de continuar atuando caso o evento esperado se confirme, orientando as lideranças na tomada de decisões, a fim de manter a organização à frente da concorrência na reação aos problemas.

## **INVENTÁRIO**

É fundamental ter um quadro claro e preciso das áreas potencialmente impactadas. Isso inclui uma avaliação sobre o número de colaboradores que estariam em risco, o volume de produtos importados da região e/ou exportados para lá e o valor dos ativos que poderiam ser afetados. Essa análise deve ser sempre atualizada – e com mais frequência à medida que a separação efetiva se aproximar.

## **INFORMAÇÕES**

É essencial reunir, de maneira sistemática, a maior quantidade possível de informações sobre o evento que surge no horizonte.

## **CENÁRIOS**

É preciso simular diferentes resultados para as potenciais crises, utilizando técnicas de construção de cenários. Isso alimentará o trabalho do comitê interfuncional.

## **BASE DE FORNECEDORES**

Para evitar a ruptura da cadeia de fornecimento, deve-se avaliar a capacidade dos fornecedores de superar potenciais turbulências. Também é necessário providenciar outros fornecedores, a fim de dividir o risco.

## **FINANÇAS**

Recomenda-se reduzir os investimentos nos países com mais alto risco de serem impactados, além de adotar medidas preventivas no que diz respeito ao câmbio e ao mercado de commodities, mais vulneráveis a flutuações de mercado.

# BOLSA DE VALORES COM VISÃO DE LONGO PRAZO

ERIC RIES, CONHECIDO PELO CONCEITO DE LEAN STARTUP, TENTA MATERIALIZAR SEU MERCADO ACIONÁRIO ALTERNATIVO, CAPAZ DE ESTIMULAR A INOVAÇÃO, MAS HÁ DÚVIDAS

POR

O livro *A Startup Enxuta*, do norte-americano Eric Ries, ficou famoso por adaptar os conceitos da gestão lean para o universo do empreendedorismo. No entanto, ele apresentava uma proposta ainda mais ousada e radical: a criação de um mercado acionário de longo prazo (LTSE, na sigla em inglês). A ideia básica? Para estimular a inovação sustentável nas empresas, em detrimento da busca de lucros no curto prazo, é preciso um novo tipo de bolsa de valores.

Ries destaca a importância excessiva que as bolsas dão aos resultados imediatos, representada, em sua visão, pela demanda por apresentar lucros em todos os balanços trimestrais. Isso, segundo ele, afeta diretamente o espírito inovador das empresas e tem levado muitas startups a evitar o caminho da abertura de capital.

Desde a publicação do livro, Ries vem detalhando sua proposta, como relata a *MIT Technology Review*. Ela inclui agora mais pontos-chave:

- Pagamento de bônus aos colaboradores vinculado ao sucesso no mercado e não mais ao desempenho das ações em bolsa.
- Poder de voto variável, ou seja, quanto mais tempo um

investidor mantém a ação de uma empresa, mais peso tem nas decisões.

- Exigência de que as organizações detalhem publicamente quais são seus investimentos de longo prazo.

O objetivo final da bolsa de Ries é possibilitar que as empresas tomem decisões economicamente sustentáveis sobre produtos e serviços, em vez de se limitarem a lutar para garantir o caixa do próximo trimestre. Hoje esse é um luxo restrito a companhias de capital fechado ou, no caso das abertas, com sucesso amplamente reconhecido.

## **MÃOS À OBRA**

Ries vem se dedicando a formar uma equipe para colocar sua ideia em prática. Já reuniu ao menos 20 profissionais e atraiu a atenção de cerca de 30 investidores, entre eles Marc Andreessen, famoso por sua participação com capital de risco em diversas startups de tecnologia. O grupo vem mantendo conversas com as autoridades norte-americanas a fim de concretizar a criação do LTSE.

Os entraves burocráticos, porém, não são os únicos desafios para levar a proposta adiante. O próprio conceito é contestado em alguns aspectos.

Exemplos? Vincular os ganhos dos executivos ao sucesso de longo prazo pode tornar mais difícil atrair talentos. O poder de voto diferenciado talvez dê poder demais a um grupo pequeno de investidores teimosos e inflexíveis, ainda que tenham a persistência como qualidade.

# TEIMOSIA É, SIM, UM PROBLEMA NO TRABALHO

ESQUEÇA A IDEIA DE QUE OS TEIMOSOS SÃO PROFISSIONAIS PERSEVERANTES, MOTIVADOS E COMPROMETIDOS. COMO RECOMENDA O ESPECIALISTA RICHIE FRIEMAN, ESSA É UMA CARACTERÍSTICA CLARAMENTE NEGATIVA E DEVE SER COMBATIDA NAS EMPRESAS

POR

**S**e você está entre aqueles que acham que teimosia é sinônimo de persistência e alto nível de motivação, é melhor repensar seus conceitos. Esse, pelo menos, é o conselho de Richie Frieman, autor do best-seller *Reply All... and Other Ways to Tank Your Career*.

“A teimosia é uma característica negativa em qualquer profissional e afeta as outras pessoas”, afirma o especialista. Para ele, é falsa a ideia de que as pessoas com esse comportamento são admiradas por um envolvimento acima da média. “Quem teima e faz birra o tempo todo no trabalho acaba se afastando de cada um dos colegas”, acrescenta.

Mais especificamente, o autor explica que os profissionais vistos como teimosos também são percebidos como incapazes de colaborar com seus pares e de atuar em equipe, pois não conseguem ouvir o que os outros têm a dizer.

Além disso, Frieman destaca que, do ponto de vista corporativo, esses colaboradores entram na categoria dos inflexíveis, aqueles que não estão abertos às mudanças e às

novas ideias. “Uma coisa é ser diferente; outra é acreditar que seu jeito é o único jeito. É aí que acontecem os conflitos no ambiente de trabalho”, explica ele. “E a teimosia e a arrogância não são recompensadas”, garante.

Frieman defende em seu livro que valores como respeito e gentileza fazem diferença entre o sucesso e o fracasso nos negócios e devem ser praticados desde os níveis mais altos da hierarquia organizacional. Um chefe desrespeitoso, por exemplo, pode eliminar qualquer possibilidade de contratar e reter profissionais talentosos.

Para seu livro, o especialista entrevistou dezenas de presidentes de empresas, empreendedores e celebridades de uma grande variedade de campos de atuação. Ele conta que o traço em comum entre a maioria dos depoimentos foi o diagnóstico de como hoje falta a educação mais elementar no ambiente de trabalho. “Não se vê, segundo eles, coisas básicas, como um ‘por favor’ e um ‘obrigado’”, comenta.

Outro problema recorrente, de acordo com as pesquisas de Frieman, é o ego exagerado. “Há uma confusão entre autoconfiança e ego”, afirma. “Ser confiante é saber que você é a pessoa certa para aquele trabalho e assumir os papéis que a posição demanda com elegância. Ser egocêntrico é achar que você sabe fazer algo melhor do que todo mundo e andar pelos corredores da empresa como um lutador depois de vencer por nocaute”, explica o autor.

# ROBÔS NAS LOJAS: OS CONSUMIDORES VÃO COMPRAR ESSA IDEIA?

VAREJISTAS COMO LOWE'S, TARGET E BEST BUY JÁ COLOCAM ROBÔS PARA LIDAR COM OS CLIENTES. PARA SABER SE ESSA TENDÊNCIA VAI SER FIRMAR E CHEGAR AO BRASIL, CONFIRA PRÓS E CONTRAS

POR

**R**obôs são presença comum nas linhas de produção da indústria há décadas e, nos últimos anos, têm sido cada vez mais utilizados nos bastidores de grandes varejistas. Mais recentemente, porém, começam a ser vistos, ao menos nos Estados Unidos, nas lojas – entre os produtos em exposição.

A Lowe's, por exemplo, voltada para quem quer reformar, equipar ou decorar a casa, emprega robôs para repor produtos na prateleira e até para ajudar os consumidores, lendo códigos de barras, identificando produtos e encaminhando as pessoas à seção correta – nos dois últimos casos, por reconhecimento de voz. Outros exemplos são a loja de departamentos Target, de roupas, e a Best Buy, especializada em eletrônicos.

Será que essa tendência veio para ficar e se espalhar, chegando ao Brasil? Os robôs prometem trazer redução de custos e aumentar a eficiência e a produtividade, de fato. No entanto, de acordo com especialistas, para que sua utilização

cresça e se consolide, é preciso que se traduza em uma melhoria da experiência de consumo e em mais valor para os clientes.

Há uma oportunidade para isso. Como lembra Stephen Hoch, professor de marketing da Wharton School, da University of Pennsylvania, a área de serviço ao consumidor ainda é uma questão nem sempre bem resolvida na maioria dessas empresas. “Muitas vezes os funcionários não são treinados e possuem conhecimento insuficiente sobre os produtos da loja para indicar às pessoas como encontrar o que procuram”, explicou em entrevista à *Knowledge@Wharton*. Assim, os robôs podem acabar gerando mais valor para os consumidores do que os atendentes humanos atuais.

Outro aspecto relevante em relação a um possível crescimento da participação de robôs no processo de venda dentro das lojas reside no fato de que as máquinas não tentam “empurrar” produtos e serviços para os consumidores. Isso pode fazer toda a diferença quando se leva em conta que algumas pessoas não aceitam bem as sugestões dos vendedores por suspeitar de suas reais intenções. Quando a interação passa a ser com um robô, essa suspeita pode desaparecer, diz o professor de management da Wharton Peter Cappelli.

O uso de robôs deixa a desejar em aspectos decisivos, no entanto. Um deles é a incapacidade das máquinas, ao menos por enquanto, de “ler” a linguagem corporal e as emoções das pessoas, entendendo o comportamento do consumidor de maneira errada e frustrando a experiência de compra, como destaca Denise Dahlhoff, diretora de pesquisa do Baker Retailing Center. Aguardemos os próximos capítulos.

# BRASIL CONTRA A DESORGANIZAÇÃO

AS EMPRESAS DO PAÍS TÊM DE REINVENTAR SEU  
MODELO ORGANIZACIONAL SE QUISEREM SUPERAR  
DE FATO A INEFICIÊNCIA

POR CHRISTIAN ORGLMEISTER E MANUEL LUIZ

**V**ale a leitura porque...

... oito tendências comprovam a “desorganização” do desenho organizacional que acometeu as empresas brasileiras, da juniorização da liderança ao aumento do estresse e do cansaço.

... para que os custos decorrentes da ineficiência organizacional não continuem a aparecer, é necessário reinventar o modelo de organização e a forma de trabalhar

Como chegamos ao atual estágio de ineficiência organizacional no Brasil?

Isso não deveria acontecer, uma vez que um conjunto de intensas e crescentes forças – incluindo a globalização, a digitalização e a evolução das preferências dos clientes – vem pressionando as empresas de praticamente todas as indústrias a reduzir custos. No Brasil, em particular, o fim da “década de crescimento” e a estagnação da economia têm aumentado ainda mais a pressão pelo uso eficiente do caixa.

Só que vivemos, até há pouco, um cenário de crescimento econômico que criou inúmeras oportunidades profissionais e de desenvolvimento para os trabalhadores brasileiros – e estes surfaram a onda de aceleração e movimentos diagonais de carreira. Para as empresas, isso significou uma guerra por talentos – escassos em um país ainda com baixa qualidade educacional.

Viram-se aumentos salariais desproporcionais às competências dos indivíduos, promoções antecipadas desvinculadas da experiência mínima requerida e uma proliferação de cargos de gestão pelo organograma da companhia. Ocorreu uma “desorganização” do desenho organizacional, com o perdão da redundância, e suas consequências são claras:

1. “Juniorização” da liderança
2. Aumento de custos organizacionais
3. Aumento de departamentos e setores (mais interfaces)
4. Aumento de microtimes (menor autonomia)
5. Aumento de níveis organizacionais ou hierárquicos (menos velocidade)
6. Aumento do estresse e cansaço (mais reuniões, mais trabalho e retrabalho)
7. Diminuição da produtividade (menos resultados)
8. Diminuição do engajamento organizacional

Com a mudança do cenário econômico e do ambiente de negócios, a pressão por resultados de curto prazo e melhores margens expôs todos esses problemas organizacionais de uma só vez.

Muitas empresas responderam a esse cenário por meio de iniciativas típicas de corte de custos, como baixar o valor de seus materiais, otimizar os preços de seus produtos e reduzir qualquer sobrecarga ou custos pessoais. No entanto, se o modelo organizacional e a forma de trabalho não forem

reinventados – de modo a romper os silos, favorecer a colaboração entre as áreas, dar maior agilidade à tomada de decisão, aproximar a liderança da realidade e valorizar o papel do gestor na condução de suas equipes –, os custos decorrentes da ineficiência organizacional continuarão a aparecer, seja na forma de perdas e duplicidades, seja por meio da baixa produtividade individual ou pelos custos de turnover (recrutamento e desligamento).

Hoje, poucos executivos esperam uma recuperação rápida. Eles já leram o manual teórico de como sobreviver a uma recessão e até o momento viram que não é exatamente simples e fácil.

Agora é hora de virar a página – ou de criar outra. Os executivos precisam tomar decisões difíceis e escolher quais negócios deixar de lado e quais atividades terceirizar. Eles têm de estruturar suas empresas e eliminar crenças e padrões estabelecidos em outros tempos, que já não funcionam mais.

### **TRÊS MOVIMENTOS E MAIS UM**

Nesse cenário, quais movimentos as empresas devem fazer para realmente motivarem seus colaboradores e se fortalecerem para o futuro?

Nós identificamos três ações essenciais:

- reorganização,
- redução da hierarquia e
- terceirização de operações.

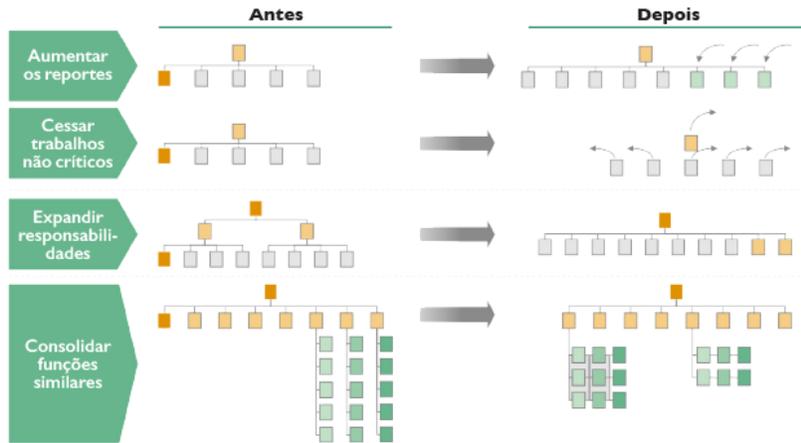
Uma quarta ação paralela, essencial para os três movimentos acontecerem, é criar uma força de trabalho flexível. Explicamos melhor cada uma:

- **Reorganização.** Como diz a teoria, “a organização deve seguir e viabilizar a estratégia”. Ora, ante a mudança do ambiente de negócios, é natural que muitas empresas

revisitem sua estratégia – talvez não mudando completamente os objetivos de médio prazo, mas fazendo ajustes nas alavancas de geração de valor no curto prazo. Podem, por exemplo, melhorar seu modelo de precificação, ou se desfazer de determinado ativo ou linha de negócio, ou, ainda, aproveitando a baixa, ganhar mercado com aquisições. Isso tudo deve refletir em um modelo organizacional novo, e as estruturas, processos, pessoas e competências para viabilizar essa estratégia têm de ser mais eficientes *[veja quadro abaixo]*.

- **Redução da hierarquia.** Depois das demissões dos últimos meses – e às vezes até por causa delas –, muitas empresas ainda não conseguiram se reorganizar. A estrutura gerencial está inflada no meio da pirâmide, com muitas camadas redundantes e qualidade inferior de controle. Uma empresa com mais de oito camadas gerenciais e menos de oito liderados por camada é tipicamente burocrática e lenta. A redução da hierarquia acelera os fluxos de informação e a tomada de decisão. Com uma abordagem que vise a simplificação organizacional e maior foco no trabalho do que na coordenação, as atividades que não entregarem valor serão simplesmente eliminadas. Apesar de não ser uma ideia nova, achatar a organização pode ser uma tarefa muito difícil de implementar. Requer disciplina, vontade de confrontar antigas crenças e um rápido e justo processo de transferência de decisões.

## A reorganização (e o desenho mais eficiente)



Fonte: Metodologia BCG.

- **Terceirização.** São poucas as companhias que têm explorado integralmente a capacidade de criar um modelo de estrutura de custos e negócios radicalmente diferente por meio da terceirização. Apesar de o crescente protecionismo e a oscilação de nossa moeda poderem evitar essa opção (especialmente no curto prazo), pensamos que o maior obstáculo é o temor das empresas de perder o controle de sua propriedade intelectual, a qualidade de seus produtos e serviços ou mesmo a imagem de sua marca. Mas, diante dos mecanismos maquiavélicos de indexação dos custos de pessoal vigentes no País, a terceirização é uma opção relevante a considerar. E, além dos ganhos em custo, ela permite, se bem realizada, ganhos de produtividade e melhoria do nível de serviço em várias funções.

- **Flexibilização da força de trabalho.** As empresas precisam criar forças de trabalho cujos tamanho e níveis de remuneração possam variar de acordo com o fluxo de atividades e a demanda. A flexibilidade pode ser difícil de alcançar no curto prazo, mas é um objetivo essencial no longo. Com a reorganização, a redução da hierarquia e a terceirização de operações, as empresas têm a oportunidade de

criar agilidade inédita. Não existe mágica. As companhias devem contratar maior variedade de empresas terceirizadas e colaboradores temporários e oferecer opções significativas de períodos sabáticos. Elas também precisam começar a controlar e medir a flexibilidade e a variabilidade da força de trabalho por meio de uma métrica que esteja ligada ao rendimento de cada um. Por exemplo, em uma equipe de vendas, se o volume de negócios diminui 15%, os líderes têm de garantir uma redução comparável em custos da força de trabalho.

## **LIDERANÇA CENTRAL**

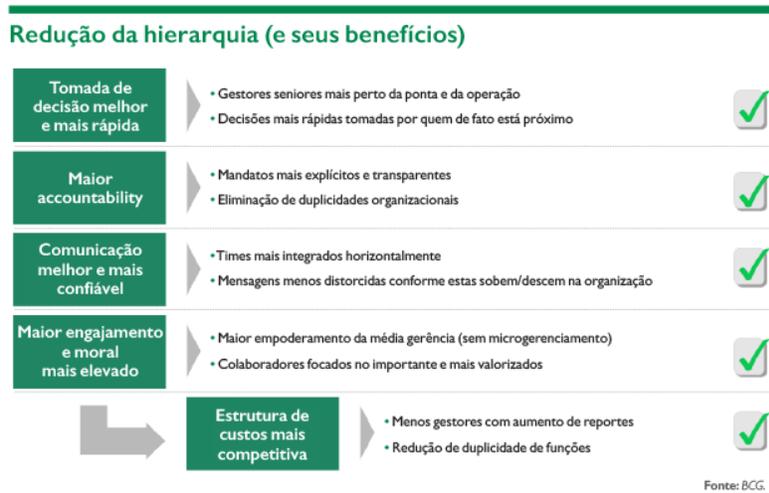
A busca da eficiência organizacional é uma transformação e, portanto, remete à disciplina de gestão de mudanças, segundo a qual se deve traçar o curso de ação, impulsionar a mudança e celebrar as vitórias.

A chave que impulsiona a mudança, como se sabe, é a liderança, especialmente em tempos de crise. O que isso realmente significa? Os líderes precisam ter credibilidade e, para tanto, devem, de um lado, reconhecer que a situação do entorno está difícil ou ruim e, de outro, demonstrar confiança na empresa – até podem estar sentindo enorme incerteza internamente, mas aos outros têm de transmitir força.

Sabemos que esse equilíbrio é difícil: se você for otimista demais, as pessoas vão ignorar o que diz; se for muito pessimista, perderão a confiança.

No longo prazo, será mais fácil motivar os funcionários se eles presenciarem ações concretas sendo tomadas pelos líderes – ações que garantirão uma empresa mais forte no futuro. Os líderes podem, por exemplo, fazer movimentos ousados às vezes; estes darão aos colaboradores uma razão para apoiar a causa da reorganização, contribuindo para a construção da confiança.

Se acreditarem que os líderes têm coragem, perseverança, habilidade e um plano acertado, os funcionários estarão dispostos a caminhar junto.



## 5 medidas do líder hoje

Sugerimos cinco medidas práticas que os líderes podem tomar imediatamente para melhorar a organização:

**1. Mobilize e amplie a liderança.** Os líderes não podem apostar em uma gestão isolada durante uma recessão. Eles precisam trazer mais tomadores de decisão para seu grupo de confiança, que fornecerão habilidades complementares e multiplicarão o potencial humano, de inteligência e de energia para abordar questões críticas. Gerentes são muitas vezes os líderes mais importantes em períodos como estes. Em certos casos, eles trabalham há mais tempo na empresa que os líderes seniores e muitos são capazes de navegar de maneira brilhante em suas equipes em épocas turbulentas. Respeitando, confiando e engajando adequadamente esses gerentes, os líderes podem dar um exemplo positivo de como os gestores devem tratar uns aos outros e a seus clientes – cuja fidelidade é fundamental em momentos difíceis. As empresas devem dedicar um dia ou dois para treinamentos

cuidadosamente planejados, com cada nível da liderança, para orientar todos sobre como ajudar seus colaboradores. A recompensa no envolvimento dos funcionários é maior que a despesa.

**2. Estabeleça expectativas claras.** Colaboradores respondem mais positivamente a perspectivas sólidas. Os líderes precisam definir as medidas de sucesso, tanto para o curto como para o longo prazo, e dizer com clareza o que é mais importante nesse ambiente. Eles devem adiar ou encerrar projetos não essenciais e dar aos funcionários liberdade para adiar ou reduzir responsabilidades que não são essenciais também.

**3. Seja humano e realista.** Os colaboradores querem saber que seus líderes têm coração. As pessoas raramente vão se esforçar além do necessário por alguém guiado apenas pela lógica e não pela emoção. Por exemplo, os líderes devem estar preparados para compartilhar abertamente o que significa a recessão para eles. Isso requer uma avaliação sincera e corajosa de seus sentimentos e vontades. Seu tom na entrega da mensagem pode e vai influenciar o modo como as pessoas interpretam e internalizam esses fatos; por isso, é importante prestar atenção tanto ao conteúdo como ao contexto das mensagens.

**4. Foque resultados.** Executar operações de negócios do dia a dia pode ser um desafio significativo durante uma recessão. Todas as iniciativas precisam ter metas claras e responsáveis definidas. Os líderes devem controlar rigorosamente o progresso dessas métricas e intervir quando necessário, para comunicar os sucessos e as correções necessárias.

**5. Celebre e reconheça as equipes e os profissionais.** Ao mesmo tempo que lideram pelo exemplo, os líderes devem comemorar o sucesso e reconhecer as contribuições de cada membro de suas equipes que alcança resultados. Depoimentos

de clientes e colaboradores que demonstram valores e pontos fortes de uma empresa podem ser incrivelmente poderosos e eficazes. Alguns executivos pensam que vídeos e pequenas recompensas não passam de truques simbólicos. Nós pensamos que eles ajudam – e muito. Por fim, é importante reconhecer que as pessoas estão sedentas por serem informadas e lideradas. Em tempos como estes, os líderes têm de incentivar os funcionários a falar sobre o que estão sentindo e ouvir com empatia. Devem promover reuniões individuais para conhecer as preocupações deles. Para aumentarem a confiança e o engajamento, as empresas precisam instituir avaliações regulares. Elas podem fazer isso de maneira formal, por meio de pesquisas, ou informal, em conversas e reuniões. Esse comprometimento pode ajudar a identificar rapidamente as questões preocupantes para que sejam resolvidas logo.

### **A DESCULPA BOA E AS RECOMPENSAS**

Temos de reconhecer que o ambiente de negócios mudou no Brasil; está mais desafiador para todos. No entanto, é justamente esse ambiente de crise e incertezas que oferece mais oportunidades. Uma delas é certamente revisar a organização, quebrando silos e paradigmas instalados. É a “desculpa boa” para desafiar o status quo.

A redução da hierarquia tornou-se uma lente através da qual é possível examinar – e corrigir – muitas distorções, como o não comprometimento com a produtividade, a falta de colaboração, a duplicação de recursos e a falta de capacidades individuais.

Transformações como essa podem ser realmente valiosas e gerar economias de dezenas de milhões de reais para as empresas. No processo, os líderes precisam repensar além das caixinhas e rever toda a gestão de pessoas. Muitos executivos temem a saída dos gerentes de alto desempenho na mudança,

mas nossa experiência sugere o contrário: a redução da hierarquia bem concebida e bem explicada motiva os gestores que ficam na empresa. Embora possa haver menos oportunidades para promoções, os colaboradores serão capazes de obter maior variedade de experiências e habilidades em uma organização menos hierárquica

Importante: as empresas devem rever seus sistemas de avaliação e incentivar a média gerência a criar sistemas de reconhecimento formais. Exigir desempenho sem reconhecimento e recompensa é receita para o fracasso.

Os benefícios da mudança – redução de custos, maior velocidade na decisão, melhora da comunicação e aumento de responsabilidade e moral – farão tudo valer a pena.

CHRISTIAN  
ORGLMEISTER E  
MANUEL LUIZ

Christian Orglmeister é sócio e diretor-executivo do escritório de São Paulo do The Boston Consulting Group (BCG). Manuel Luiz é sócio e diretor-executivo do escritório do Rio de Janeiro do BCG. Eles escreveram este artigo com exclusividade para HSM Management.

### **Você aplica quando...**

... busca romper silos, favorecer a colaboração entre as áreas, dar maior agilidade à tomada de decisão, aproximar a liderança da realidade e valorizar o papel do gestor na condução de suas equipes.

... adota quatro passos fundamentais à reinvenção: reorganização, redução da hierarquia, terceirização de atividades e flexibilização da força de trabalho.

# DO BRASIL STARTUP AO SCALEUP

EM ENTREVISTA EXCLUSIVA, A FUNDADORA DA ENDEAVOR, LINDA ROTTENBERG, FAZ UM DIAGNÓSTICO PRECISO DO EMPREENDEDORISMO BRASILEIRO

POR ADRIANA SALLES GOMES

## **S** AIBA MAIS SOBRE LINDA ROTTENBERG

**Quem é:** fundadora e CEO da Endeavor, organização sem fins lucrativos de promoção do empreendedorismo.

**Endeavor:** fundada em 1997 e sediada em Nova York, EUA, atua em 25 países – no Brasil, desde 2000.

**Livro:** De Empreendedor e Louco Todo Mundo Tem um Pouco (ed. HSM).

### Vale a leitura porque...

... o empreendedorismo parece ter se tornado um paradigma, mas ainda possui muitas fragilidades – um diagnóstico preciso dos empreendedores brasileiros ajuda a distingui-las e combatê-las.

... o comportamento empreendedor é exigido de todos em tempos instáveis.

Você sabe quais são as empresas no Brasil que conseguiram crescer pelo menos 20% ao ano, por três anos seguidos? Elas são chamadas de scaleups e, apesar de serem 1% do total das

companhias existentes (cerca de 51 mil), têm um impacto gigantesco na economia, sendo responsáveis por quase 60% dos novos empregos – conforme as estatísticas, uma empresa-padrão contrata 0,34 funcionário por ano, enquanto uma scaleup gera 31 novos empregos anuais.

Com idade média de 14 anos (e fundadores com idade média de 47), muitas das scaleups espalhadas pelo Brasil têm em comum o empurrão da entidade não governamental Endeavor, conhecida por oferecer apoio para os empreendedores crescerem, incluindo a mentoria de empresários de ponta.

Sua fundadora, a norte- -americana Linda Rottenberg, abriu uma subsidiária brasileira em 2000, com o apoio de Beto Sicupira, sócio do Fundo 3G, quando não havia “empreendedorismo” em escala no País.

“Lembro que nosso advogado explicou que não poderíamos dizer no contrato social que nossa missão era promover ‘empreendedorismo’, porque a palavra inexistia; escrevemos que estávamos promovendo ‘desenvolvimento econômico’”, conta. Só quatro anos mais tarde o dicionário de português adicionou a palavra.

Nesta entrevista exclusiva, Rottenberg faz um diagnóstico muitas vezes surpreendente do empreendedorismo brasileiro e fala da ampliação da atuação da Endeavor por aqui.

**O empreendedorismo se espalhou pelo mundo nesses quase 20 anos de existência da Endeavor. Como ele evoluiu?**

A grande novidade é que hoje todos temos de pensar como empreendedores. O fato é que precisamos nos antecipar em um mundo que é mais caótico, mais global, e que está mudando mais rápido do que nunca. E a maioria das pessoas já sabe – ou intui – isso.

Escrevi o livro *De Empreendedor e Louco Todo Mundo Tem um Pouco* em grande medida para responder a todos que me perguntam como podem correr mais riscos profissionalmente; eles sabem que, se não fizerem isso, ficarão para trás.

### **Os brasileiros já entendem isso? A percepção geral aqui é que a maioria prefere ser funcionário...**

Acho que vão ter de mudar; o comportamento típico de um funcionário é muito diferente do comportamento de um empreendedor. Para fazer algo, o funcionário monta uma apresentação em PowerPoint para impressionar o chefe. Já o empreendedor foca os pontos críticos a solucionar e se preocupa em conseguir provar suas ideias. Vai testando-as silenciosamente, construindo uma base de apoio, e só quando tem certeza de que algo tem tração fala com o chefe.

Funcionários passam tempo demais focados em montar uma estratégia, enquanto empreendedores entram em ação logo e recebem feedbacks, param de planejar e começam a fazer.

Os empreendedores sabem que as únicas pessoas que podem lhes permitir seguir com suas ideias malucas são eles mesmos, assim como eles mesmos são seus principais críticos. Empreendedores não se preocupam com os chefes ou com os pais, e sim consigo.

A mudança necessária para todo mundo ser empreendedor passa por pessoas começando a fazer as coisas que consideram significativas, seguindo passo a passo, com paciência. Devem entender também que empreendedores minimizam riscos! Nada de maximizá-los.

A boa notícia é que mais e mais empresas estão dando espaço para seu pessoal testar ideias; há chances reais de funcionários empreenderem e verem sua ideia chegar ao CEO.

## **Mas nossas empresas estão dispostas a remunerar o intraempreendedorismo?**

Bons empreendedores não pensam no dinheiro; eles pensam na ideia e o dinheiro vem como resultado. Sempre falo isso para os brasileiros. E na carreira o funcionário tem de agir assim também. Se tudo o que ele busca é uma promoção, geralmente esta não acontece.

## **A forma de liderar brasileira facilita empreender?**

Sabe qual a principal recomendação que eu faço aos empreendedores? “Cresçam E tenham vida social” [*“go big AND go home”*, em inglês]. Acho que a forma de liderar, no mundo todo, tem de mudar urgentemente. Precisamos de pessoas reais, que mostrem sua vulnerabilidade e trabalhem de maneira transparente, imperfeita. Só assim os líderes permitirão que as pessoas sejam coproprietárias do que estão construindo.

Essa é uma novidade que o Brasil pode aprender mais. Não são só as mulheres que querem vida pessoal; vejo os homens percebendo que precisam ter vida pessoal – quantos já não perderam todos os jogos de seus filhos na escola?

Especialmente com o celular, o WhatsApp e as mensagens de texto, nosso trabalho interfere cada vez mais em nossa vida familiar e, se não dermos espaço para o lado pessoal, não vamos durar muito. Acredito que as empresas que irão para a frente serão as que permitirem que seus colaboradores tenham vida.

## **Você vê essa mudança de paradigma logo?**

Sim, até porque os jovens de hoje não acreditam quando os CEOs dizem que devem correr riscos – eles acham que podem ser demitidos. É necessário mudar isso, descobrindo quem são

os talentos no grupo da média gerência, o que requer mudar as relações em profundidade.

Agora, acho que as comunidades empresariais da Europa e dos Estados Unidos terão de ser as primeiras a fazer a mudança de paradigma para passar segurança ao mundo, mas, em certo momento, os mercados emergentes também adotarão o novo modelo. Talvez hoje o que os brasileiros mais queiram seja segurança econômica, porém a mudança virá e será generalizada.

**Você é uma das pessoas mais credenciadas para avaliar a evolução do empreendedorismo no Brasil, por combinar o olhar da árvore com o da floresta. Como você avalia o ambiente empreendedor brasileiro, até em comparação com o dos outros 24 países em que a Endeavor atua?**

Sempre amei o Brasil e os empreendedores daqui. Eu diria que o empreendedorismo hoje é extraordinário no Brasil, tanto em termos de organização como na intensidade dos mentores e das startups, que conseguem pensar grande. Objetivamente, eu diria que o Brasil está no topo em comparação com os outros 24 países em quase todas as categorias.

**E quais são nossos calcanhares de aquiles?**

Há duas áreas em que o Brasil poderia melhorar, sim – e acho que isso vale para os empreendedores brasileiros em geral. Em primeiro lugar, por ser uma grande potência econômica e conseguir pensar grande com facilidade, as pessoas aqui não são tão globais, e deveriam ser.

As empresas brasileiras ainda ficam muito concentradas só no Brasil, não apenas porque aqui ainda há muita coisa a fazer, mas porque há muito mercado a explorar. Se você é de mercados menores, como o Chile, a Argentina, o Líbano ou a Malásia, tem de pensar globalmente desde o início.

Em segundo lugar, acho que a preocupação em fortalecer os empreendedores ainda deixa a desejar aqui. O apoio às startups ficou um pouco relegado a segundo plano, talvez devido ao fato de as empresas familiares e as companhias maduras terem tido chance de ir mais para a frente nos anos mais recentes.

É claro que já se veem no Brasil de hoje muitas startups, e muitas scaleups também, mas e o amparo aos empreendedores que estão surgindo agora? É importante que sejam apoiados em toda a sua jornada. Essa área ainda precisa ser fortalecida.

### **A crise pode ajudar a superar a primeira vulnerabilidade?**

Começo a ver empreendedores pensando em expandir seus negócios lá fora, e acho que isso tem a ver com a percepção das oportunidades geradas pela crise, sim.

Algo que sempre digo aos brasileiros é que usem o caos a seu favor. Quando a economia entra em crise, empreendedores ficam em evidência. Muitas das grandes empresas dos Estados Unidos foram criadas em períodos de recessão. Temos de entender de uma vez por todas que a estabilidade favorece o status quo e nela é difícil conseguir mercado; já o caos favorece os que apresentam abordagem empreendedora.

Os empreendedores sabem que crise é uma chance de ouro contra os “gigantes” e que, enquanto os negócios estabelecidos recuam e tentam não gastar dinheiro, eles têm de contratar mais talentos, fazer novos experimentos, ser mais criativos e inovadores. Isso faz parte da mentalidade empreendedora.

E os brasileiros têm uma “vantagem”. Como é difícil colocar ideias em prática no Brasil, se alguém consegue fazer isso aqui, consegue em qualquer outro lugar do mundo. E, se o que

funciona no Brasil pode funcionar também na Índia, no Egito, na África do Sul, por que não disseminar as ideias brasileiras pelo mundo?

#### A Endeavor e o ecossistema

Endeavor, fundada em 1997, está presente em 25 países e já apoiou mais de 12 mil empreendedores de 800 empresas, que, por sua vez, geraram mais de 800 mil empregos no mundo e arrecadam cerca de US\$ 8 bilhões em receitas anuais. Para ter uma ideia do impacto da ONG no desempenho desses empreendedores, basta entender que dois terços dos empregos e três quartos das receitas foram gerados depois de eles se ligarem a ela.

A filosofia da Endeavor é trabalhar principalmente com os empreendedores de maior impacto ou maior potencial de crescimento, por duas razões: (1) eles são bons em gerar empregos, vendas e renda para seus funcionários e (2) tendem mais a agir como investidores, mentores, exemplos e filantropos, colaborando para que um ecossistema sólido seja construído ao longo do tempo.

O fato de os empreendedores se tornarem investidores é particularmente importante para o ecossistema. Como explica Rottenberg, “o problema com os investidores clássicos é que eles buscam estabilidade e veem a instabilidade como anormal; por isso, são antiempreendedores. Os melhores investidores são empreendedores. É o que vemos no Vale do Silício – pessoas que acreditam no país estão lá não importa o que aconteça; elas não vão pular fora quando o país passar por dificuldades. Não precisamos de quem pula fora”.

Agora a Endeavor está mapeando o crescimento dos ecossistemas que ajudou a criar; já fez isso em Buenos Aires e Istambul e agora faz um estudo no Brasil.

Enquanto os resultados não chegam, Rottenberg diz que uma métrica da existência de um ecossistema é quando os jovens pensam “Eu posso criar meu negócio”, porque é isso que muda uma cultura.

**Você falou da falta de apoio; a Endeavor limita seu apoio a empresas que já têm faturamento anual de R\$ 5 milhões, as scaleups. Isso vai mudar?**

Sim. A Endeavor sempre esteve relacionada com as scaleups, ajudando a escalar empreendedores de alto crescimento – e, permita-me dizer, não só os realmente inovadores e que usam muita tecnologia, mas também os do tipo Spoleto, empresas que fazem o tradicional de maneira diferente e que geram muitos empregos.

Agora, esse mesmo apoio que demos às scaleups vamos dar aos empreendedores que estão em um estágio anterior, para que possam crescer mais e melhor. Já há países em que a Endeavor ajuda empresas com o equivalente a R\$ 500 mil em receita anual, por exemplo.

O importante é selecionar quem realmente tem capacidade para crescer e para gerar um grande impacto.

A Endeavor tem sido tão bem-sucedida no Brasil e conta com mentores tão incríveis que tem de fazer mais, ir além, correr mais riscos.

### **Nossos mentores são melhores que os outros?**

Pessoas como Romero Rodrigues, fundador do Buscapé, são mentores incríveis. Os grandes empresários brasileiros são mais empreendedores e mais ágeis do que os que vemos em mercados menores, onde duas ou três empresas dominam tudo e é difícil estabelecer uma lógica empreendedora.

No Brasil, acho que mesmo uma grande empresa precisa ser empreendedora, então o CEO é empreendedor naturalmente. Por isso, os empresários brasileiros se dão muito bem com os empreendedores.

Em lugares como a Turquia ou a Argentina, os empresários participam mais como investidores do que como mentores e têm dificuldade de orientar a nova geração. Em alguns lugares, a velha guarda é tão forte que não sobra espaço para os novos.

### **Então, por que tantos empreendedores reclamam que nossas grandes empresas são muito fechadas na hora de negociar com startups?**

Acho que fica mais complicado quando você tem de trabalhar com os gerentes médios, porque eles têm medo, não querem perder o emprego. Quando é o CEO que está fazendo o contato, tudo fica mais fácil. Minha expectativa é sempre a de que a animação dos CEOs com os empreendedores possa afrouxar um pouco a burocracia dentro da organização para facilitar o acesso do empreendedor a outras pessoas e canais.

### **Os empreendedores brasileiros são suficientemente inovadores?**

Eu classificaria os brasileiros como criativos e pragmáticos; vocês têm as ideias e a capacidade de execução. Sabe o que falta aos brasileiros? Marketing. Vocês poderiam ser melhores contadores de história. Os argentinos falam sobre suas ideias como se suas empresas fossem as mais inovadoras do mundo, mas os brasileiros não são assim – vocês usam termos como “segmento de indústria” em uma conversa. Os empreendedores do Brail precisam aprender a chamar nossa atenção.

#### Personalidades empreendedoras

O livro *De Empreendedor e Louco Todo Mundo Tem um Pouco*, de Linda Rottenberg, apresenta dois tipos de classificação de empreendedores. O primeiro diz respeito à área de atuação do empreendedor:

- **Empreendedor-gazela.** É o empreendedor clássico, cuja meta é o crescimento acelerado.
- **Empreendedor-gambá.** É o intraempreendedor, com disposição de inovar na empresa em que trabalha e fazer carreira.
- **Empreendedor-golfinho.** É aquele que atua no setor social.
- **Empreendedor-borboleta.** Trata-se do empreendedor de pequena escala.

A segunda tipologia refere-se à personalidade do empreendedor, possibilitando entender quais são seus pontos fortes e fracos quanto à liderança e tendências positivas e negativas para promover mudanças:

- **Empreendedor-diamante.** Sonhador visionário que comanda empreendimentos revolucionários.
- **Empreendedor-estrela.** Pessoa carismática, que converte seu nome em marca.
- **Empreendedor-transformador.** Promove mudanças ao reenergizar setores tradicionais.
- **Empreendedor-foguete.** Pensador analítico e autor de melhorias estratégicas.

### Para você, que startups brasileiras se destacam?

Tenho visto startups brasileiras muito interessantes usando inteligência artificial em aplicações industriais. Essas ideias são muito importantes; podem ser realmente transformadoras. Também há muitas empresas brasileiras jovens inovando nas áreas de saúde e educação.

**Todo empreendedor deveria querer ser Steve Jobs? Muitos querem ser...** Cada um deve ser fiel a sua personalidade, em minha opinião. No livro *De Empreendedor e Louco Todo Mundo Tem um Pouco*, eu falo das diferentes personalidades empreendedoras [veja o quadro ao lado].

Agora, a melhor maneira de dar vazão a sua personalidade autêntica é montar uma empresa com cofundadores, para que as personalidades se complementem. Se alguns se interessam por números e eficiência, outros buscam grandes ideias, e há os que pensam na marca e nos clientes.

Descobrir quem você é, identificar seus pontos fortes e fracos e criar uma equipe que possa complementá-lo é melhor do que tentar ser alguém que você admira, mas que você não é. Eu diria que copiar o ídolo nunca funciona bem.

Além disso, não acredito que alguém consiga trabalhar sozinho por muito tempo, sabia?

### **Existe certo estigma no Brasil em torno da ideia de ter sócios...**

Eu sei. Acho que isso existe na América Latina inteira, na verdade: os latino-americanos acham muito difícil discutir as coisas com familiares ou amigos. Como discutir com o irmão o que pode acontecer se ele quiser sair da empresa? Latino-americanos temem a tensão que pode se formar se alguém não puder mais ser o diretor.

A solução para isso é simples: logo no começo de um negócio, é preciso registrar por escrito todas as regras – um acordo de acionistas, um controle de tomada de decisões. Em geral, os latino-americanos se esquecem de fazer isso.

O que nós vemos acontecer na fase de scaleup é alguém querer sair da empresa e não existir nenhum mecanismo prevendo como fazer isso. Aí dá tudo errado mesmo.

### **Você aplica quando...**

... comporta-se como empreendedor, dentro ou fora de sua empresa, adquire uma mentalidade global e procura mais apoio para seu negócio.

ADRIANA SALLES  
GOMES

... soma a suas ideias e a sua capacidade de execução a arte do storytelling, que é a melhor maneira de um empreendedor fazer marketing