

ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO:

NO QUE FOCAR EM CADA FASE DO SEU NEGÓCIO?

endeavor
BRASIL





Prepare-se para a jornada do crescimento

Nada de grandioso teria sido construído no mundo se as pessoas não estivessem reunidas em grandes grupos, com um mesmo propósito. Ele é a cola que nos une como grupo, família, empresa ou nação. Foi assim que construímos as pirâmides, povoamos o planeta inteiro -- e sonhamos inclusive em povoar outros.

Com as empresas, o crescimento também é assim. Um negócio de três fundadores passa a ter 15 pessoas, ganha escala e velocidade e, poucos anos depois, já impacta milhares de pessoas, entre funcionários, clientes e parceiros. Esse modelo de crescimento acelerado é chamado por Reid Hoffman, fundador do LinkedIn, de Blitzscaling.

Ele divide o desenvolvimento dos negócios em diferentes fases, cada uma com seus desafios e marcos a serem alcançados. Assim, as empresas passam pelos estágios de famílias, tribos, vilas, cidades e - enfim - nações.

Se foram necessários séculos para que famílias da Mesopotâmia criassem algo similar a uma nação, hoje os empreendedores constroem empresas de impacto global em menos de 10 anos. Essas são as chamadas Scale-Ups: negócios marcados pela alta velocidade.

Então o que é preciso para o empreendedor formar uma empresa com o mesmo impacto e tamanho de uma Scale-Up?

Nesse eBook, inspirado na primeira edição do Scale-Up Summit, a Endeavor reuniu os aprendizados das empresas que estão vivenciando na pele os desafios de crescer em alta velocidade: do estágio de famílias ao de nações. A cada capítulo, entenda quais são as estratégias das empresas que mais crescem no Brasil e inspire-se também a construir grandes coisas.

Bem-vindo ao mundo das Scale-Ups !

Edson Rigonatti

Mentor Endeavor e cofundador
da Astella Investimentos



APRESENTAÇÃO

Você sente isso todos os dias, desde que decidiu empreender: o mercado está correndo em uma nova velocidade. As empresas crescem mais rápido, as startups desconstróem mercados inteiros e uma nova lógica de mercado se forma. Existe um conceito que ajuda a explicar a trajetória de negócios que conseguem acelerar seu crescimento e “passar de fase” rapidamente: o Blitzscaling.

Segundo Reid Hoffman, fundador do LinkedIn e membro do conselho da Endeavor Global, blitzscaling é a ciência e arte de construir em alta velocidade empresas que servem a um mercado global.

A partir desse modelo, é possível entender as cinco fases de escala de uma empresa, conhecidas como Família, Tribo, Vila, Cidade e Nação. Em cada estágio, o modo como você enxerga as áreas e funções, do capital à gestão de pessoas, muda significativamente.

No Scale-Up Summit, evento da Endeavor para empresas de alto crescimento, usamos esse conceito como inspiração para reunir os empreendedores em torno dos mesmos desafios que enfrentam, cada um em um estágio. Inicialmente, ele foi criado para explicar o crescimento de empresas de tecnologia no Vale do Silício, nos Estados Unidos, então é natural que, quando esse conceito é traduzido para a realidade brasileira, os parâmetros sejam outros.

Mais do que encaixar sua empresa em um dos estágios levando em consideração o faturamento ou o número de clientes B2C, o objetivo desse guia é que você identifique seus desafios e o que precisa superar para subir um degrau e crescer.

Com mais clareza desse momento, e enxergando na fala de outros empreendedores a sua realidade, você pode enxergar a estratégia da sua empresa com o olhar de priorização daquilo que é mais urgente ser feito para sua empresa superar as dores de crescimento.



Assista na íntegra

à abertura do Scale-Up Summit com Camilla Junqueira (Endeavor) e Edson Rigonatti (Astella Investimentos)

SUMÁRIO

FAMÍLIA

Os passos para validar seu produto com seu cliente

VÁ PARA
A PÁGINA

TRIBO

Foco na execução para escalar o que você já faz muito bem

VÁ PARA
A PÁGINA

VILA

Crie um plano de crescimento, contrate rápido e não olhe para trás

VÁ PARA
A PÁGINA

CIDADE

Ganhe eficiência sem perder a velocidade

VÁ PARA
A PÁGINA

NAÇÃO

Crie uma estratégia global e escale também a cultura.

VÁ PARA
A PÁGINA

ESPECIAL INVESTIMENTO: O COMBUSTÍVEL PARA CRESCER

VÁ PARA
A PÁGINA

FAMÍLIA

Número de funcionários: até cerca de 10
Base de Clientes: 10.000s





FAMÍLIA:

os alicerces de um pequeno (grande) negócio

Como na construção de uma moradia, se você se apressar nessa primeira etapa, corre o risco de criar uma estrutura frouxa, sobre a qual sua empresa não terá bases para escalar e crescer.

Gaste toda a sua energia desenvolvendo o produto e ouvindo seus usuários. Apesar de surgirem mais incêndios do que você é capaz de apagar, tenha consciência de quais problemas você vai ignorar no início. Esse é o melhor investimento de tempo que você pode fazer.



FAMÍLIA:

os alicerces de um pequeno (grande) negócio

Concentre-se em:

- ✔ Construir um produto que responda a uma necessidade não óbvia em um mercado em que você possa ter uma vantagem ou abordagem únicas
- ✔ Desenvolver um produto ou serviço com forte fit com o mercado (product market fit): situação na qual um produto demonstra claramente a sua proposta de valor, por meio de seu uso contínuo por um grupo de clientes, enquanto a empresa descobre um canal de distribuição -marketing e vendas- e um modelo de negócio -preço e custo- sustentáveis.
- ✔ Definir o papel dos fundadores
- ✔ Contratar os primeiros funcionários
- ✔ Desenvolver resiliência para transcender essa etapa inicial.
- ✔ Buscar seus primeiros clientes pela mão
- ✔ Fazer você mesmo o serviço
- ✔ Começar a fazer manualmente o que um dia vai ser automático



Quem está nessa fase (ou já passou por ela)

Geoff Ralston **Sócio da Y Combinator**

Geoff é cofundador da incubadora de educação Imagine K12 que, em 2016, se uniu à Y Combinator, uma das principais aceleradoras do Vale do Silício – por onde passaram Airbnb, Twitch, Dropbox e Reddit. Iniciou sua carreira na startup Four11, onde desenvolveu o RocketMail, um dos primeiros serviços de webmail gratuito da internet que, em 1997, virou o Yahoo! Mail.

Para te provocar a crescer

“Os fundadores e as empresas mais resilientes de hoje serão os únicos capazes de transcender para criar as empresas épicas de amanhã.”

LIÇÕES DO SCALE-UP SUMMIT

Toda startup começa quebrada.

Quando você anda em alta velocidade, alguma coisa vai quebrar. Mas a marca de uma empresa é formada pelo jeito como você lida com o fracasso. O segredo está em gerenciar a reconstrução, manter a visão, reter os melhores talentos, aprender com os erros e ser capaz de re-focar: voltar os olhos àquilo que mais importa.

#dicaprática

A reflexão interna, pensando no que o move e nos seus objetivos, deve ser diária. Além disso, monte grupos de discussão com seu sócio ou time, pensando no que vocês devem focar acima de tudo, na sua missão: em algum momento, existe um grande risco de vocês se esquecerem dela. Pensando antes, você tem mais argumentos para decidir se um caminho daria certo ou se não deve ser seguido.



LICÇÕES DO SCALE-UP SUMMIT

Resiliência é um super poder.

São os fundadores resilientes de hoje que criam as empresas épicas de amanhã. É preciso, para isso, considerar o desastre como uma oportunidade de tornar sua empresa mais forte; ser capaz de reconstruir a moral do time e implementar a mudança para corrigir o que está errado.

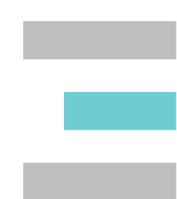
#dicaprática

Encontre suas próprias inspirações. Elas podem vir de todo lugar. De um empreendedor da sua família, de um que você admira, de um atleta ou até de uma parte da História antiga que tenha figuras inspiradoras. Ter por perto esses exemplos e conhecer melhor suas biografias é uma forma de você perceber que não está sozinho. Além disso, sempre que você se deparar com uma situação que pareça intransponível, vale lembrar: o que aquela pessoa faria no meu lugar?



Assista na íntegra

ao Painel de Geoff Ralston
para o Scale-Up Summit



PARA SE APROFUNDAR, VEJA TAMBÉM:

Ferramenta
Mapa de Empatia:
conheça seus clientes

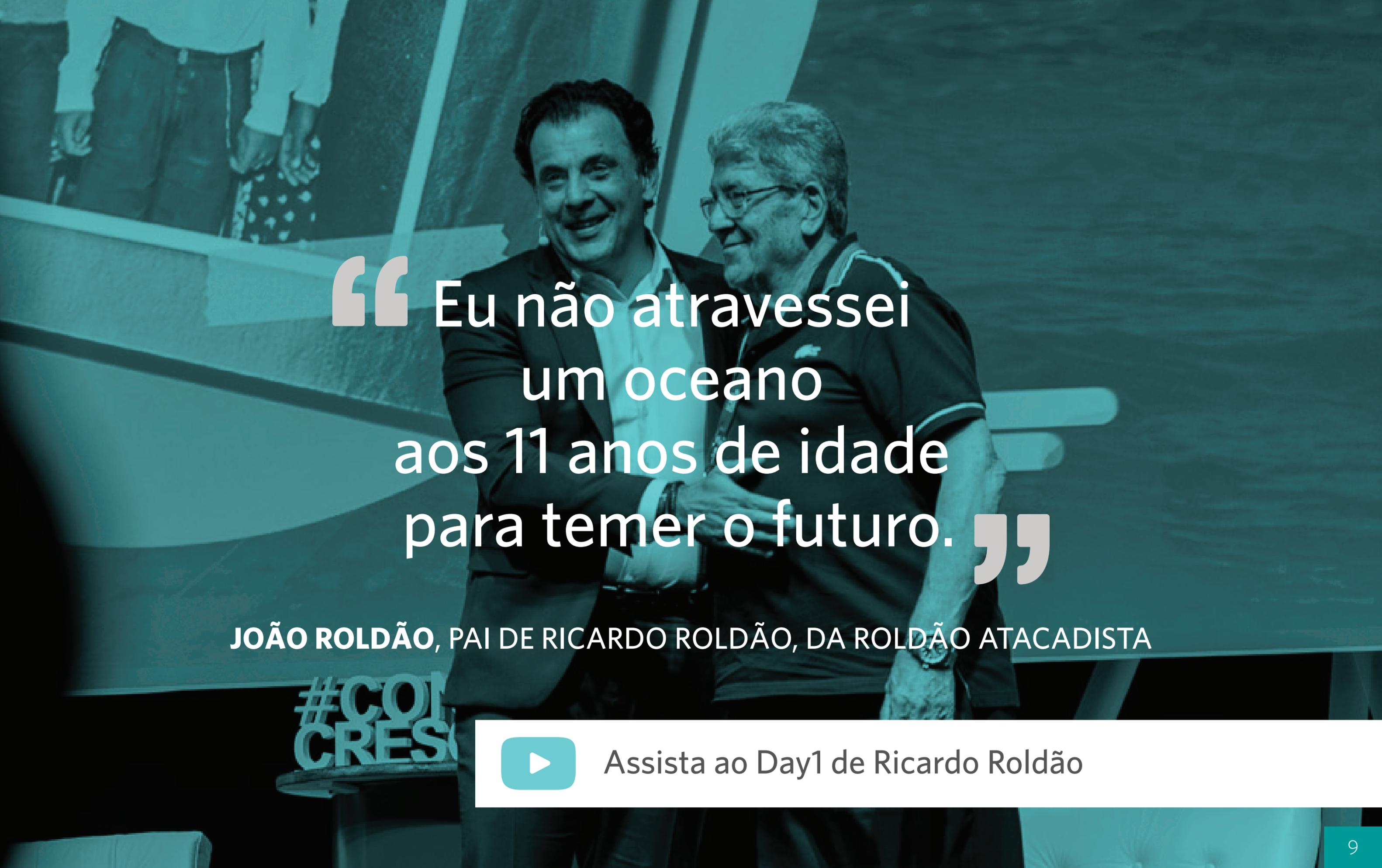
VEJA AGORA

Curso Online Como
construir a empresa certa
para o cliente certo

VEJA AGORA

Construir, medir e aprender:
as bases para superar o
Vale da Morte das Startups

VEJA AGORA

A photograph of two men standing on the deck of a boat. The man on the left is younger, wearing a dark suit jacket over a light-colored shirt. The man on the right is older, wearing glasses and a dark polo shirt. They are both smiling and looking towards each other. The background shows the boat's railing and the ocean.

“ Eu não atravessei
um oceano
aos 11 anos de idade
para temer o futuro. ”

JOÃO ROLDÃO, PAI DE RICARDO ROLDÃO, DA ROLDÃO ATACADISTA

#COI
CRES



Assista ao Day1 de Ricardo Roldão

TRIBO

Número de funcionários: Dezenas
Base de Clientes B2C: 100.000s





TRIBO:

foco na execução e rápida adaptação às mudanças

Nesse estágio, o segredo está na rapidez. O empreendedor usa as competências que já adquiriu, o time que tem ao seu lado e o foco no que está dando certo para acelerar. Mas o mercado, muitas vezes, o atropela. A oportunidade é imperdível, a demanda é muito maior do que você sequer imaginou - e é sua decisão agarrar o foguete e voar junto, ou diminuir o passo para crescer ordenadamente.

É natural que o crescimento, nesse período, seja caótico e acelerado. Por isso, mais importante do que sair na frente é reagir rápido às mudanças. Tomar consciência de um fato numa tarde, e já mudar na manhã seguinte. Não dá tempo de esperar. Tudo está acontecendo aqui e agora.



TRIBO:

foco na execução e rápida adaptação às mudanças

Concentre-se em:

- ✓ Ajustar o product/market fit (encaixe certo entre o produto, o mercado e o canal de distribuição) com os aprendizados que tiver
- ✓ Executar (provar que sua máquina de vendas é realmente escalável)
- ✓ Mover-se rápido para ganhar dos competidores
- ✓ Financiar o crescimento
- ✓ Aumentar o time, incluindo novas funções operacionais



Quem está nessa fase (ou já passou por ela)

Bruno Balbinot,

Fundador e Empreendedor Endeavor da AMBAR

Ao longo de 10 anos, participou do desenvolvimento de negócios com a Volkswagen na empresa de sua família. Em 2013, percebeu a possibilidade de escalar a produção de soluções sustentáveis para a construção civil e criou a AMBAR. Hoje, também é responsável pela SO+LAR, uma joint-venture que tem como objetivo entregar residências populares eficientes que geram sua própria energia.

Guillermo Freire

Empreendedor Endeavor da Trocafone

Após concluir um MBA no MIT (EUA), Guille uniu forças com o também argentino Guillermo Arslanian para fundar no Brasil a Trocafone, com o objetivo de democratizar o acesso à internet móvel e reduzir o e-lixo, criando um marketplace de eletrônicos usados. Desde a sua fundação (2013), a empresa triplica de tamanho a cada ano, e planeja vender mais de 250 mil aparelhos em 2017.

Para te provocar a crescer...

O que o empreendedor faz logo depois do fracasso é o que diferencia de um cara comum.

LIÇÕES DO SCALE-UP SUMMIT

Realização

ENDEAVOR
BRASIL

EY
Building a better
working world

Patrocínio Master

Santander

Patrocínio Gold

ABD

Simplifique a estratégia

No meio de tantas oportunidades, o desafio é resumir tudo o que está acontecendo de forma simples para o time entender. Assim, a equipe ganha maturidade, disciplina e consistência para executar. Na AMBAR, a estratégia está organizada em um documento de uma única página, de forma super simples, e o time só fala do atual semestre. Dessa forma, enquanto o time está focado no hoje, o empreendedor pode enxergar melhor as oportunidades que surgem ao seu redor.

#dicaprática

Para encontrar novas janelas de oportunidade, você não pode ficar 100% mergulhado na operação. Reserve, por exemplo, 20% do seu tempo, como o Bruno Balbinot faz, para procurar referências e benchmarks de outros setores. Participe de feiras, busque materiais de capacitação, estudos sobre o seu segmento e tendências que podem originar novos produtos - ou até novas empresas.

LICÇÕES DO SCALE-UP SUMMIT



Os papéis que ninguém contou que você teria

Na prática, ser chefe é mais do que delegar. Guille Freire, empreendedor da Trocafone, faz questão de entrevistar cada novo colaborador, conhecendo suas preocupações, motivações e vontades mais intrínsecas. Essa troca fica cada vez mais forte com a convivência, a ponto de ele perceber como essas preocupações internas influenciam na entrega de cada um dos funcionários. É por isso que hoje ele investe a maior parte do seu tempo para manter esses colaboradores motivados. Afinal, são eles que vão levar a Trocafone de 300 para 1.000 ou 2.000 pessoas no futuro.

#dicaprática

Participe de pelo menos uma das fases de contratação dos novos funcionários da sua empresa, fazendo uma entrevista individual ou uma conversa em conjunto com os candidatos. Essa é a sua oportunidade de comunicar a cultura, compartilhar os valores e conservar a essência que trouxe sua empresa até o patamar em que está hoje. Faça dessa tarefa uma prioridade na sua agenda!

LICÇÕES DO SCALE-UP SUMMIT

Empreendedor erra muito (e faz parte!)

O que você faz quando algo dá errado? Essa é a diferença do empreendedor para o cara normal. O que a AMBAR faz de diferente, segundo o Bruno, é consertar extremamente rápido. O erro é parte do processo evolutivo, mas o que constrói de verdade valor é corrigir e entender suas razões para não repeti-lo. Mas que ele vai acontecer, isso não tem como evitar. Porque o empreendedor está sempre testando coisas diferentes, então é natural que as falhas sejam parte do processo.

#dicaprática

Os erros só se transformam em aprendizado depois de um processo reflexivo feito pelo empreendedor. Alguns mentores sugerem, por exemplo, que você dedique um tempo de solitude - diferente de solidão - para compreender as razões que levaram a um equívoco, anotando essas ideias e criando um diário pessoal. Esse registro, ao longo do tempo, serve de referência para os novos projetos e empreendimentos que você abraçar. Assim você só vai errar coisas novas, e não repetir os mesmos erros.



Assista na íntegra

ao painel de Bruno Balbinot e Guille Freire no Scale-Up Summit



PARA SE APROFUNDAR, VEJA TAMBÉM:

Ferramenta
Sete Camadas
da Estratégia

VEJA AGORA

Gerencie as metas
da sua equipe com o
método do OKR

VEJA AGORA

Ebook | Máquina de vendas
Crie um processo escalável
para crescer

VEJA AGORA

A man with a beard and curly hair is speaking into a microphone. The background is a blurred banner with the text 'DON'T FEEL YOUR'.

“ Eu queria que meus funcionários vissem a empresa como uma segunda casa. ”

NEVZAT AYDIN, EMPREENDEDOR ENDEAVOR DA TURQUIA
CONSIDERADO O MELHOR CHEFE DO MUNDO



Assista ao painel de Nevzat no Scale-Up Summit

VILA

Número de funcionários: Centenas
Base de Clientes: 1 milhão



SCAL SUMMIT

Realização

endeavor
BRASIL



VILA:

como manter tudo funcionando a 200 km/h

Antes você sabia o nome de todos seus funcionários, agora já está ficando difícil lembrar. As demandas só aumentam e sua empresa está a todo vapor, procurando e contratando as melhores pessoas para atingir o próximo patamar do crescimento. Seu produto ou serviço está sendo constantemente melhorado e o seu foco agora é escalar!

Concentre-se em:

- ✔ Garantir que a entrega do produto e o sucesso do cliente sejam infalíveis na escala
- ✔ Escolher no que focar: antes você fazia experimentos diversos, agora é a hora de escolher poucas coisas nas quais se concentrar
- ✔ Comunicação interna e manutenção da cultura.
- ✔ Agir mais rápido que a concorrência (outros empreendedores podem perceber a mesma oportunidade que você, o que exige pôr o pé no acelerador)
- ✔ Contratar rápido e manter quem souber se adaptar



Quem está nessa fase (ou já passou por ela)

Eric Santos

Cofundador e CEO da Resultados Digitais & Empreendedor Endeavor

Eric é hoje uma das principais referências em SaaS e marketing on-line no Brasil. Fundou em 2011 a Resultados Digitais, criadora da RD Station, principal plataforma de automação de marketing na América Latina. Com mais de 10.000 clientes e 600 funcionários, a RD já arrecadou mais de R\$ 83 milhões de grandes fundos de VC no Brasil e nos EUA.

Cris Junqueira

Cofundadora e VP de Branding e Business Development do Nubank

Cris é engenheira, com mestrado na USP e MBA pela Kellogg School of Management. Começou sua carreira em consultoria estratégica no BCG e trabalhou vários anos no Itaú Unibanco até fundar o Nubank, junto com outros sócios. A fintech inovadora já levantou US\$ 180 milhões em cinco rodadas de investimentos, conta com 300 funcionários e mais de 1 milhão de clientes ativos.



Quem está nessa fase (ou já passou por ela)

André Street

Arpex Capital, Fundador da Stone & Mentor Endeavor

André criou seu 1º negócio aos 15 anos, a PagaFácil, e o vendeu 4 anos mais tarde, iniciando uma série de incursões bem-sucedidas na área de meios de pagamento e serviços para o varejo: Braspag, Netcredit e SieveGroup. Hoje lidera a Arpex Capital, empresa proprietária de marcas de pagamento como a Stone.

Thomaz Srougi

Fundador e CEO do dr.consulta & Empreendedor Endeavor

Depois de anos no mercado financeiro, Thomaz resolveu enfrentar o desafio da saúde no país. Assim nasceu o dr.consulta, 1ª companhia de gestão de saúde com centros próprios para atender milhões de brasileiros que não têm acesso a tratamento. Hoje, já são mais de 150 mil pessoas atendidas por mês e quase 1 milhão de pacientes únicos.

Para te provocar a crescer

"O desafio é garantir que a cultura e a essência da empresa não mudem, enquanto o negócio muda pra caramba, atacando oportunidades cada vez maiores."

LIÇÕES DO SCALE-UP SUMMIT

Cultura, meritocracia e propósito

Por que a sua empresa faz o que faz? Qual seu propósito? Essa resposta é o que deve guiar suas escolhas. Um propósito claro, alinhado a uma cultura que desenvolve as pessoas, baseada na meritocracia, é uma combinação perfeita para o alto crescimento. Além de ajudar e atrair e reter talentos, ela faz que todos sigam para um mesmo lado, sem desperdiçar energia. Propósito e cultura devem estar presente na sua empresa desde o primeiro dia.

#dicaprática

Para manter sua cultura, mesmo com um grande volume de novos colaboradores, você pode criar uma código de cultura. Pode ser um documento em PDF ou uma série de slides que expliquem, de forma prática, com exemplos, os comportamentos aceitáveis ou não dentro da sua empresa. Esses valores podem ser utilizados para estruturar seu processo de seleção.

Na expansão para regiões ou locais mais distantes, você pode usar um 'evangelista', ou seja, alguém da sua empresa que já carrega seus valores e cultura para ir até lá e iniciar a operação. Ter alguém que carregue o DNA da sua empresa em novas operações é muito importante.

LIÇÕES DO SCALE-UP SUMMIT

Pessoas, a prioridade 1, 2 e 3

Sua empresa será tão bem-sucedida quanto as pessoas que estão ao seu lado. Por isso, você precisa, desde o começo, ter os melhores ao seu lado. Talvez demore um pouco para encontrar a pessoa ideal, mas insista, porque é melhor gastar tempo nessa fase do que optar por alguém que, mais para frente, pode ser uma dor de cabeça ainda maior. Seu papel como empreendedor é engajar essas pessoas e desenvolver seus líderes, fazendo com que todos estejam alinhados a um único propósito.

#dicaprática

Na hora de selecionar uma pessoa, pense: em uma realidade paralela, eu teria vontade de trabalhar para ela? A resposta deve ser um termômetro na decisão final.

Se o seu desafio está em atrair candidatos, traga a visão de outras pessoas da sua empresa que não necessariamente estão ligadas ao processo. Procure seu time e peça sugestões de nomes: no caso da RD, 60% dos colaboradores novos vieram de indicações. No Nubank, Cristina trouxe a visão de outra pessoa e criou um novo processo seletivo no qual os candidatos devem tirar uma selfie que os representasse.

LIÇÕES DO SCALE-UP SUMMIT

Realização
ENDEAVOR
EY
Patrocínio Master
Santander
Patrocínio Gold
ABD

Cabeça de Startup, processos de scale-up

Nessa fase de crescimento acelerado, sua mente está sempre pensando nos próximos passos e isso é ótimo. Sua visão de futuro deve canalizar e organizar os esforços do time em uma mesma direção. Mas para um crescimento estruturado é preciso balancear essa visão com a excelência operacional. Caso contrário, depois de alguns anos você verá que sua empresa evoluiu de forma desestruturada e perderá muito tempo tentando reparar essa situação. A linha precisa ser: aprender, crescer, padronizar e manter.

#dicaprática

Defina o ponto A (onde você está) e o ponto B (aonde você quer chegar). Pense em quais são seus recursos e quais os passos para sair de um lugar e chegar no outro. Mapeie os indicadores que serão usados no processo e quais outros fatores devem ser levados em consideração.

Pegue um tempo para visitar novos locais e conhecer empresas. Esse tempo de oxigenação é muito importante para que você não fique preso no turbilhão de obrigações do negócio e esqueça de olhar para o que está acontecendo fora da sua zona de atuação.

LIÇÕES DO SCALE-UP SUMMIT

Cabeça de startup, processos de scale-up

À essa altura, sua empresa já vai estar realizando processos repetidamente, por isso é importante que você os organize da forma mais eficiente possível. Quanto melhores forem seus processos, mais rápido você vai crescer. Você precisa tomar cuidado ao criar esses sistemas para não engessar a empresa: a ideia aqui é ter a inovação e a rapidez de uma startup, só que com os processos e aprendizados de uma scale-up. Foque em velocidade.

#dicaprática

Procure empreendedores do seu estágio, vá a eventos e troque experiência, seja sincero e fale das suas dificuldades e erros. Aprenda com os outros e conheça novas realidades. Se possível, visite outros países para que ideias diferentes possam aflorar.

Crie seu livro de receitas, um lugar no qual você vai registrar todos seus aprendizados e passos a passo, para que, quando for preciso repetir o processo, você saiba o que deu certo e o que não.



Eric Santos (Resultados Digitais)
e Cris Junqueira (Nubank)

[Assista na íntegra](#)



Thomaz Srougi (dr. consulta)
e André Street (Arpex Capital)



PARA SE APROFUNDAR, VEJA TAMBÉM:

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

VEJA AGORA

O que fazer com pessoas que não
crescem no mesmo ritmo que
sua empresa

VEJA AGORA

Curso Online | Como
atrair profissionais
para seu negócio

VEJA AGORA

“ O time é construído a partir de compartilhamento de valores. É importante que a empresa tenha os mesmos valores que os seus. Com isso, vem uma energia nova que contamina todo o grupo, e é isso que nos faz vibrar nas segundas-feiras.” ”

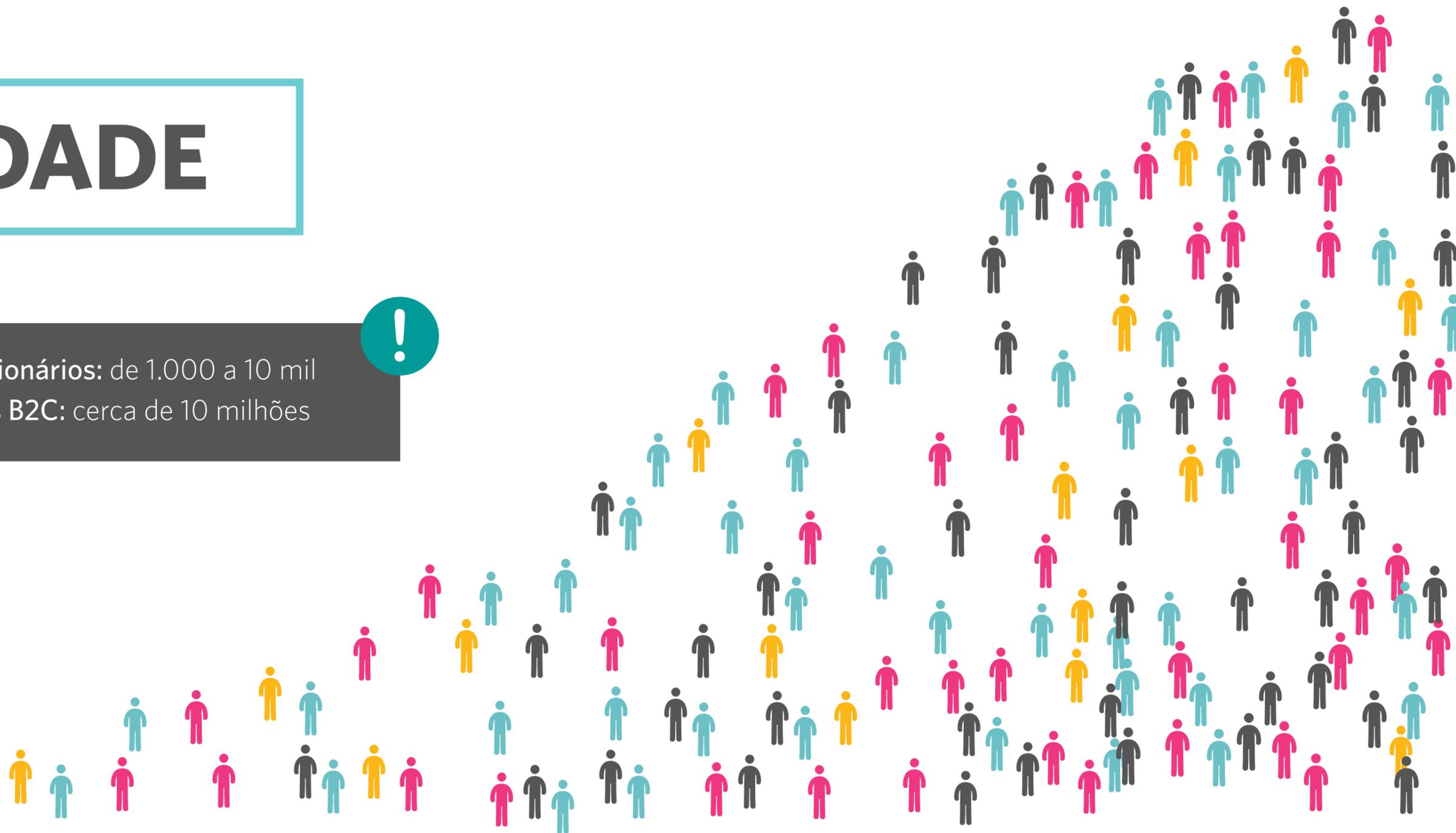
PEDRO PASSOS, SÓCIO DA NATURA



Assista na íntegra ao painel com Pedro Passos e Fabio Schvartsman (Vale)

CIDADE

Número de funcionários: de 1.000 a 10 mil
Base de Clientes B2C: cerca de 10 milhões





Cidades: explorando novos mares

Se você está nessa fase, provavelmente sua empresa já tem mais de um produto principal, seus diferenciais competitivos estão mais claros e a ideia de expandir seu negócio faz cada vez mais sentido. O desafio agora é melhorar a eficiência de cada parte da operação, sob o risco de exagerar em burocracias que reduzem a velocidade. Alguns exemplos de empresas nesta fase são o Spoletto e do Beleza Natural, que estão começando a explorar o mercado americano, depois de se consolidarem no Brasil.

Concentre-se em:

- ✔ Subir a barra. Em tudo.
- ✔ Eficiência na administração dos recursos (pessoas, capital e infraestrutura) em larga escala, com a ajuda de dashboards e gestão à vista.
- ✔ Criar novos processos, sem burocratizar a empresa e reduzir a velocidade.
- ✔ Contratar rápido e manter quem souber se adaptar



O que dizem os empreendedores sobre essa fase

Edgard Corona

Grupo Bio Ritmo & Embaixador Endeavor

Edgard transformou o Grupo Bio Ritmo/Smart Fit na maior empresa de fitness da América Latina em menos de 20 anos de atuação. Com a Smart Fit, inaugurou o conceito que une qualidade e preço acessível, e só neste ano pretende abrir 120 novas unidades. Foi reconhecido pela EY como Empreendedor do Ano 2017.

Marcio Kumruian

Fundador e CEO da Netshoes

Márcio transformou uma loja de calçados que fundou com o primo no maior e-commerce de artigos esportivos do mundo. Desde sua fundação (2009), a empresa dobrou de tamanho a cada ano, e em abril deste ano abriu seu capital na Bolsa de Nova York, com valor de mercado aproximado de US\$ 467 milhões.

Para te provocar a crescer

"Com conhecimento e bons líderes, a empresa inteira vira uma usina de contribuição para você atingir um resultado"

LIÇÕES DO SCALE-UP SUMMIT

Não seja um colonizador

Chegar a um novo território e impor a sua cultura é um grande erro. Esqueça o perfil de colonizador, ele só irá lhe prejudicar. Você precisa entender e estudar a fundo a cultura local, o que as pessoas pensam, o que sentem, o que faz com que elas tomem suas decisões. Também é importante lembrar que talvez seus processos não funcionem do mesmo jeito em todos os lugares. Nessas horas, o ideal é focar no que você quer como resultado e deixar que o “como” fique com as pessoas que irão tocar seu negócio localmente..

#dicaprática

Engessar o processo, principalmente o de tomada de decisão, é a pior coisa que você pode fazer. Diga “nosso objetivo é (...). Para isso, medimos (...). Espero de vocês x, y e z. Como vocês vão fazer, tanto faz, desde que os resultados apareçam.”

LICÇÕES DO SCALE-UP SUMMIT

Realização

endeavor
BRASIL

EY
Building a better
working world



Analise bem o cenário

Algumas empresas têm operações mais complexas que outras, ou seja, em alguns casos abrir apenas um escritório no outro país não é o suficiente para iniciar uma operação. Aqui existem dois cenários: se você já tiver um time estruturado, que pode sair da operação sem prejudicar a performance da empresa, o ideal é enviá-los para fora, porque você vai precisar estabelecer relações com os distribuidores locais e outros fornecedores estratégicos. Se você ainda não tem essa estrutura, vá estudando a cultura do local e vendo quais seriam as melhores formas de adentrar naquele mercado, sem prejudicar a sua operação. Para expandir é preciso ter maturidade!

#dicaprática

Um ponto importante é decidir o que fica no Brasil e o que vai pra fora. Depois disso, você precisa estabelecer processos claros de governança para que as operações não saiam do controle.

Como o território de atuação é totalmente novo, fazer benchmarking de outras empresas para basear suas metas facilita o processo. Como é um ambiente novo, você precisa definir metas claras e verificar sua eficácia rapidamente. Reveja seus resultados de 3 em 3 meses para conseguir definir qual é a velocidade correta para cada operação.

LICÇÕES DO SCALE-UP SUMMIT

O sonho não pode ser só seu

O papel do fundador muda durante a expansão. Ele deve ser o guardião da cultura e do propósito. Seus colaboradores devem se sentir parte do negócio, precisam ver o impacto de suas ações. O empreendedor também tem um papel de definir as prioridades e acelerar o crescimento sem desperdício de energia. Ao abrir uma nova operação, provavelmente ela irá passar por desafios que outras operações já vivenciaram. É papel dele transmitir os aprendizados e fazer com que todos passem por esses desafios de forma mais rápida.

#dicaprática

No Grupo Bio Ritmo, a visão de propósito de cada colaborador é medida semestralmente. Assim, pode-se acompanhar o quanto essa pessoa está alinhada à cultura

Para manter seus colaboradores engajados, você não precisa necessariamente falar de incentivo financeiro, mas sim mostrar o quanto o papel de cada pessoa impacta no resultado da empresa. Faça com que ela enxergue o seu papel dentro da organização.



Assista na íntegra

ao painel com
Marcio Kumruian
e Edgard Corona



PARA SE APROFUNDAR, VEJA TAMBÉM:

Estratégia de expansão:
o que o Burger King aprendeu
abrindo 500 lojas em 5 anos

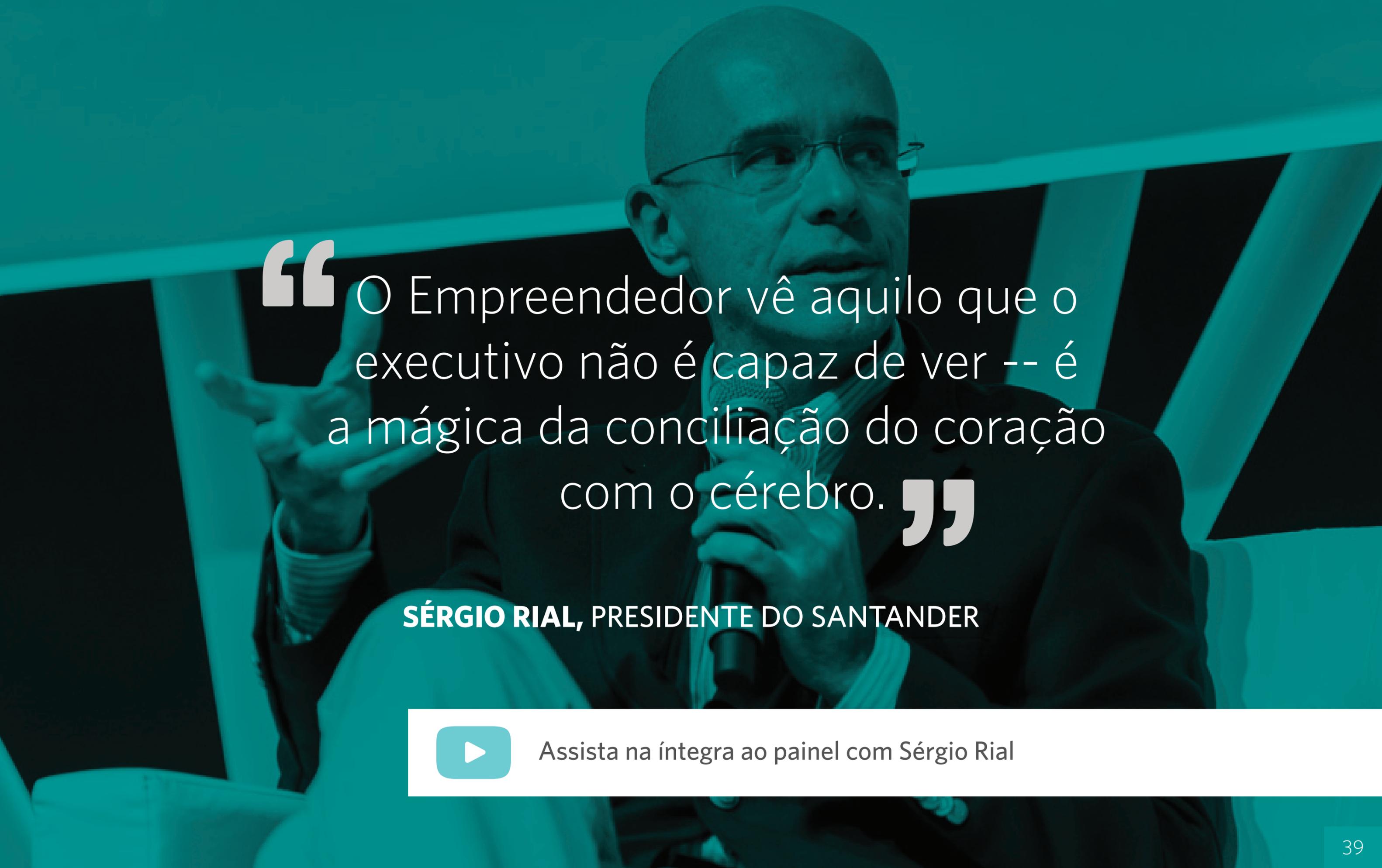
VEJA AGORA

Como a Nutty Bavarian foi do
lançamento de um produto
desconhecido à expansão
para os EUA

VEJA AGORA

Kit | Expansão 2018

VEJA AGORA

A photograph of Sérgio Rial, President of Santander, speaking at a panel. He is wearing glasses and a dark suit, holding a microphone. The background is dark with some geometric shapes. The image is overlaid with a teal color filter.

“ O Empreendedor vê aquilo que o executivo não é capaz de ver -- é a mágica da conciliação do coração com o cérebro. ”

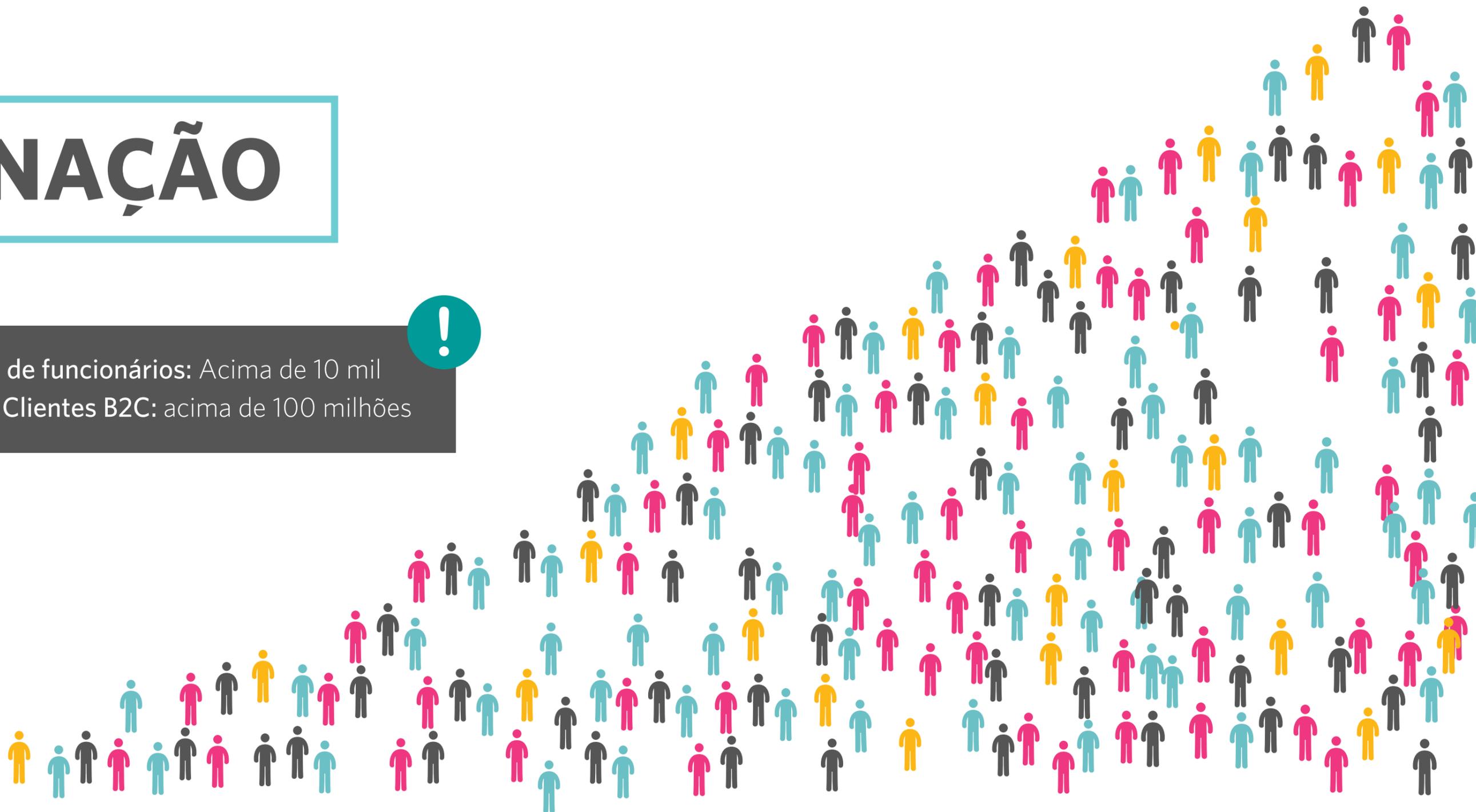
SÉRGIO RIAL, PRESIDENTE DO SANTANDER



Assista na íntegra ao painel com Sérgio Rial

NAÇÃO

Número de funcionários: Acima de 10 mil
Base de Clientes B2C: acima de 100 milhões





Nações:

crescer mantendo o ritmo de startup

Quando a empresa já domina o mercado global, com dezenas de milhares de funcionários em diferentes locais do mundo, o seu papel como empreendedor, e possível CEO, ganha formas implicações completamente diferentes de quando seu maior desafio era a validação de seu produto. Nessa fase, você deve focar em desenvolver e aprimorar a estratégia global e lidar com diferentes culturas.

Concentre-se em:

- ✓ Manter a comunicação clara entre milhares de funcionários, com diferenças geográficas e culturais
- ✓ Ter mais do que uma linha de produto para expandir
- ✓ Escalar a cultura para o novo tamanho do time



Quem está nessa fase (ou já passou por ela)

Artur é formado em Administração e Economia pela FAE, com pós-graduação em Finanças pelo IBMEC. Ainda muito jovem, começou sua carreira no Boticário como assistente financeiro e chegou a vice-presidente. Em 2008, assumiu a presidência e levou o que já era a maior rede de franquias de perfumaria e cosméticos à posição de maior franquia do Brasil, transformando O Boticário em um grupo que contempla as marcas Eudora, Quem disse Berenice? e The Beauty Box.

Para te provocar a crescer

“O que me tira da cama é a vontade de gerar novas oportunidades”

LICÇÕES DO SCALE-UP SUMMIT

O mix de gestor e empreendedor

Empreender é desbravar, levar sua ideia além e focar sempre no próximo passo. Gerir é olhar com cuidado e garantir que tudo está saindo da melhor maneira. Esses perfis complementares permeiam a jornada de todo empreendedor. Em alguns momentos, é preciso colocar o pé no acelerador, em outros, voltar-se para si mesmo e analisar com mais calma a situação. Não existe certo ou errado em relação a esses comportamentos, a chave é encontrar o equilíbrio e transmitir isso ao time.

#dicaprática

Você pode encontrar esse perfil empreendedor em seus funcionários! No Grupo Boticário, usa-se a hashtag #somostodosempreendedores para incentivar e até mesmo criar esse espírito. Seu papel é cultivar e dar autonomia para que mais e mais pessoas possam ter novas ideias. Crie uma cultura em que o erro é parte do processo.

LICÇÕES DO SCALE-UP SUMMIT

Gestão e proximidade

Quanto mais sua empresa cresce, mais difícil é manter uma relação mais pessoal com todos. Por mais que seu negócio precise de uma boa estrutura de gestão para garantir que todos estejam atingindo seu potencial e que bons líderes sejam desenvolvidos, você precisa equilibrar isso com o toque humano, com as conversas nos corredores. Todos da sua empresa precisam entender o seu impacto ali dentro e sentir-se parte de algo maior. E você, empreendedor, é quem vai dar o tom de tudo isso. É seu papel manter a cultura.

#dicaprática

Na Boticário, assim que uma pessoa é contratada ela recebe uma carta com o “nosso jeito de ser”, ou seja, contando um pouco do perfil, crenças e valores da empresa. O conteúdo não é uma lista de regras, mas sim uma apresentação para gerar identificação com os colaboradores. Nesse processo seus novos contratados podem até ver que não se encaixam na organização.



LICÇÕES DO SCALE-UP SUMMIT

Demitir é preciso

Você precisa crescer, a sua empresa também, mas com o time certo. Em 2015, Artur esteve em um papel difícil: teve que demitir pessoas que estavam com ele havia 20 anos. Por mais que o processo seja extremamente dolorido, essa é uma fase necessária para o negócio: talvez as pessoas que começaram com você não tenham mais as habilidades que a empresa precisa. É seu dever pensar no futuro do negócio.

#dicaprática

Além da sinceridade durante todo o processo de demissão, você pode oferecer alguns cursos para que esse profissional seja reinserido no mercado de trabalho. Mostrar esse cuidado faz muita diferença. Tenha em mente também que essa é uma mudança positiva, pois você está abrindo novas oportunidades para esse colaborador.

Não espere ou prolongue o processo. Nunca chegará um momento ideal. Alongar o processo só vai fazer com que a empresa perca e seus funcionários sintam-se ainda mais distantes, porque eles não conseguirão mais se ver nesse novo cenário.



LICÇÕES DO SCALE-UP SUMMIT

Saia do ar-condicionado

Quando sua empresa já está estabilizada, é fácil ficar dentro da sala, apenas analisando resultados. Mas isso não te dá a visão realista do que está acontecendo: você precisa sair do seu ar-condicionado e gastar sola de sapato. Converse com seu time, visite as lojas, fábricas, fornecedores e, principalmente, seus clientes. São desses momentos que saem grandes ideias, não deixe que a sua zona de conforto o pare.

#dicaprática

No Boticário, existe um projeto chamado “Vamos Varejar”, no qual os líderes saem e vão a fábricas, distribuidores e franquias. Tenha em mente que esse é um tempo muito rico para sua empresa, faça com que essas visitas sejam parte do dia a dia do negócio.

LICÇÕES DO SCALE-UP SUMMIT

O céu não é o limite

O melhor momento para você fazer alterações na rota é quando seus resultados estão bons. Esqueça o ditado de quem em time que está vencendo não se mexe. Você precisa estar sempre olhando para o futuro, e não só para o ano que vem: estamos falando de 5, 10 anos. Pergunte-se: onde quero estar? O que quer ter alcançado? Sonhe grande!

#dicaprática

Não espere o momento certo, faça o agora, ou você vai acabar mudando apenas nos momentos mais desafiadores e difíceis. Não tenha medo de arriscar, não congele seu processo só porque você já teve sucesso uma vez.



Assista na íntegra

ao painel com
Artur Grynbaum

PARA SE APROFUNDAR, VEJA TAMBÉM:

O outro lado da história:
como sofrer menos
ao demitir

[VEJA AGORA](#)

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

[VEJA AGORA](#)

Pensar o não pensado: como
eu aprendo, todos os dias -
Claudia Sender, TAM

[VEJA AGORA](#)

#CONTINUE
CRESCENDO

“ Todo dia, quando você acordar,
dê um pisão na sua vaidade para que
você não tropece nela ao longo do dia. ”

BERNARDINHO, ÍCONE DO VÔLEI.



Assista na íntegra ao painel com Bernardinho

SCALE
SUMMITUP

INVESTIMENTO

o combustível do crescimento



Investimento: o combustível do crescimento

Os empreendedores sempre perguntam o como encontrar investidores, mas precisamos falar do “porquê” também. O venture capital não é necessário para todo negócio, existem modelos que não precisam tanto do uso de capital. Você precisa pensar que um investimento, mais do que o dinheiro, é escolher alguém que já passou por experiências que vão agregar ao seu negócio e que também vai ajudá-lo em decisões estratégicas.

Os investidores por trás das dicas:

Veronica Allende Serra, Sócia fundadora da Pacific Investimentos, Fundo Innova Capital & Conselheira da Endeavor Global

Formada em Direito pela USP com MBA pela Harvard Business School, foi eleita Top 25 Business women pela revista Latin Trade 2015. É conselheira de empresas como Movable, ClearSale, além de HBS LAAB, HBS Alumni Board, Instituto Sidarta e Endeavor Global. É investidora de Movable, Snap, Accera, Sigga, Benjamin, Editas Medicine, entre outras. No passado, já investiu no MercadoLivre, Patagon, Fbiz e Virid.



Os investidores por trás das dicas:

Patrick Arippol, Diretor-Geral da DGF Investimentos e Mentor Endeavor

Patrick lidera a prática de investimentos em empresas em estágio inicial do DGF Investimentos, fundo de VC focado no setor de software B2B, com foco em SaaS, Big Data, e corporate mobile. Formado em engenharia e com MBA em Stanford, passou 20 anos construindo e investindo em empresas inovadoras.

Marcos Toledo Leite, Cofundador e Managing partner do Canary

Formado em Engenharia pela Poli-USP e mestre em Economia pelo Insper, Marcos iniciou sua carreira no JP Morgan. Ajudou a criar a M Square Investimentos, hoje com US\$ 2 bilhões sob gestão. Saiu para iniciar o Canary, fundo de Venture Capital focado em investimentos no estágio seed no Brasil, em parceria com empreendedores do setor de tecnologia.

Para te provocar a crescer

“Antes de pensar em como captar, pense no porquê você precisa”

Patrocínio Master

EY Building a better
working world

 Santander



O que os investidores olham:

As razões numero 1, 2 e 3 para investir em um negócio são o empreendedor. Se o empreendedor não tem o fit com o fundo ou não é alguém que saiba ouvir, as chances de conseguir a rodada são baixíssimas. Os investidores procuram por alguém apaixonado, engajado e comprometido com o negócio. Analisa-se também a empresa, quais as oportunidades, o time e a abertura dos empreendedores para feedbacks e novas ideias. Os fundos conversam com clientes também para entender o entorno do negócio, até mesmo os concorrentes. Se os investidores gostam da empresa, eles começam a ajudar o empreendedor para ver se ele corre atrás e se ele aproveita as oportunidades. Por mais que também se olhe escalabilidade e, em alguns casos, faixas de faturamento, o essencial é o empreendedor.



Tome cuidado com:

Existem alguns investidores early stage ou anjo que acham que investir pouco dinheiro e conseguir um grande número de ações é positivo, mas não é! Você e seus sócios correm o risco de diluir tanto sua participação que nas próximas rodadas de investimento talvez vejam que nem faz mais sentido estar ali, na empresa que vocês construíram. Vocês precisam pensar sempre no que um futuro investidor não vai querer ver na estrutura da empresa de vocês, diluição é uma dessas, outra coisa é o engessamento dos processos. É ruim ter uma governança que seja muito complicada. Para evitar tudo isso, converse com os empreendedores que já foram investidos pelo fundo que você tem interesse ou que lhe fez alguma proposta.

Veja como os investidores ajudaram esse empreendedor, quais experiências eles proporcionaram e por aí vai. Se você já está muito diluído e com dificuldades em conseguir uma nova rodada de investimento, é possível reverter o cenário. O novo investidor pode propor um rebalanceamento das ações ou pode financiá-lo para que você compre parte das ações. Existem diversas opções de reverter a situação, mas a melhor solução é sempre pensar nos prós e contras antes de captar.



Só empresa de tecnologia?

Existe um mito de que os fundos só investem em empresas tech. Mas a verdade é que soluções que tenham como base ou apenas parte de sua solução atrelada ao uso de softwares são mais escaláveis. Empresas desse tipo também são, na maioria das vezes, mais adaptáveis. No entanto, existem fundos de investimento que são focados em empresas com outras expertises.



PARA SE APROFUNDAR, VEJA TAMBÉM:

Investimento:
o que não te contam
sobre levantar capital

VEJA AGORA

Mentoria Online
com Romero Rodrigues:
a real sobre investimento

VEJA AGORA

Captação de investimento:
como se preparar para fazer um bom
negócio para a sua empresa
de hoje e de amanhã

VEJA AGORA



Assista na íntegra

ao painel sobre
investimentos
do Scale-Up Summit



"O papel de ser empreendedor, hoje, assume uma perspectiva muito maior"

Empreender é muito mais do que abrir uma empresa. Empreender é impactar vidas, mudar realidades e nunca se acomodar na zona de conforto. É se inquietar com o que poderia ser melhorado e não ficar de braços cruzados. Agora, mais do que nunca, precisamos empreender fora de nossas empresas, em um negócio chamado Brasil.

O silêncio é uma forma de aceitação. Não podemos nos manter na inércia política, precisamos romper com a ideia de que "política não é para mim". Não podemos terceirizar a solução para o nosso país, é preciso pensar e ir além, construindo uma nova realidade, juntos.

"A única chance de esse país ir para a frente é pelo empreendedorismo"

ARTUR GRYNBAUM

-eNDeaVOR
BRASIL