

“SE HOVER UM PROPÓSITO, EXISTIRÁ ALGO QUE NOS MOVE E NOS FAZ REALMENTE TER FORÇAS PARA LEVANTAR APÓS AS QUEDAS QUE VIRÃO DURANTE A CAMINHADA.”

Por meio de casos práticos e exemplos bem-sucedidos, Theo Orosco expõe de forma didática e objetiva os caminhos que percorreu em sua jornada de sucesso nas áreas de empreendedorismo, marketing e vendas.

Este livro é para você que busca superar desafios e obter sucesso em sua carreira profissional e deseja estar apto para fazer parte das empresas que, atualmente, mais crescem no país.

ELOGIOS A *DE ZERO A 50 MILHÕES*

“*De Zero a 50 Milhões* nos revela o Theo como ele é na vida real: engajado, apaixonado pelo que faz, humano, observador, transparente, preocupado com seu time e com seus sócios, bem como rápido e efetivo na execução.”

Julio Moura Neto – Cofundador da Vesper Ventures

“Theo sempre teve um mindset agressivo e, com o tempo, foi adquirindo experiências, maturidade, aprendizados e habilidades para transformar situações adversas em oportunidades.”

Adonay Freitas – Diretor de investimento do fundo Cventures

“Theo é um líder humano e pragmático ao mesmo tempo, e aprendeu a lidar com situações complexas muito cedo na sua carreira.”

Pedro Wengertner – CEO da aceleradora de empresas ACE e autor do livro A Estratégia da Inovação Radical

De Zero a 50 Milhões - Aprendizados reais de uma trajetória empreendedora

Copyright © 2020 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 978-65-5520-257-1

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

A editora não se responsabiliza pelo conteúdo da obra, formulada exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Publique seu livro com a Alta Books. Para mais informações envie um e-mail para autoria@altabooks.com.br

Obra disponível para venda corporativa e/ou personalizada. Para mais informações, fale com projetos@altabooks.com.br

Erratas e arquivos de apoio: No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão.

Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites referidos pelos autores nesta obra.

Produção Editorial

Editora Alta Books

Gerência Editorial

Anderson Vieira

Gerência Comercial

Daniele Fonseca

Produtor Editorial

Illysabelle Trajano

Juliana de Oliveira

Thiê Alves

Assistente Editorial

Illysabelle Trajano

Marketing Editorial

Lívia Carvalho

marketing@altabooks.com.br

Coordenação de Eventos

Viviane Paiva
eventos@altabooks.com.br

Editor de Aquisição

José Rugeri
j.rugeri@altabooks.com.br

Ouvidoria

ouvidoria@altabooks.com.br

Equipe Editorial

Ian Verçosa
Maria de Lourdes Borges
Raquel Porto
Rodrigo Dutra
Thales Silva

Equipe de Design

Larissa Lima
Paulo Gomes

Produção Textual

Wendy Campos
Hellen Suzuki

Revisão Gramatical

Wendy Campos
Fernanda Lutf

Projeto Gráfico/Capa

Paulo Gomes

Adaptação para formato e-Book

Joyce Matos

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

O74d	Orosco, Theo
	De Zero a 50 Milhões [recurso eletrônico]: Aprendizados Reais de uma Trajetória Empreendedora / Theo Orosco; - Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
	ISBN: 978-65-5520-257-1 [E-book]
	I. Empreendedorismo. 2. Sucesso. 3. Trajetória I. Título
2020-1564	CDD658.421 CDU65.016

Elaborado por Vagner Rodolfo da Silva - CRB-8/9410

Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.970-031 — Rio de Janeiro (RJ)
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419
www.altabooks.com.br — altabooks@altabooks.com.br
www.facebook.com/altabooks — www.instagram.com/altabooks

— DEDICATÓRIA

Primeiramente, dedico este livro às pessoas que me deram a base de quem sou, em especial à minha irmã, à minha sobrinha, à minha avó, ao meu pai e à minha mãe.

Dedico, ainda, à minha esposa, Isabel, que, por meio de seu amor, me deu o apoio necessário e soube entender o propósito por trás deste projeto.

Por fim, dedico aos colaboradores, investidores e clientes da Exact Sales, que todo dia fazem esta história continuar sendo escrita. Em especial, aos cofundadores da Exact, Felipe Roman e irmãos Bottós, sem os quais esta história nunca existiria.

— AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas, citadas ou não ao longo do livro, que passaram em minha vida e geraram aprendizados tão valiosos durante esta jornada.

Aos colaboradores, investidores e clientes da Exact, por sempre confiarem em mim; em especial, ao meu sócio Felipe Roman.

À minha família, por me apoiar em tudo que fiz na vida e ser a base do que sou. A meu pai, mãe, vó, irmã, afilhada.

Em especial, quero agradecer à minha esposa amada, Isabel Prudêncio Orosco, que, além de ter aguentado alguns momentos de afastamento para eu escrever este livro, me faz sonhar em brevemente ter nossa filha e poder compartilhar este livro com ela quando ela crescer — este foi meu propósito, e não seria possível sonhar ele sem você, Bel. Te amo!

Espero que um dia minha filha leia este livro e goste, pois o escrevi com muito carinho. Tomara que ela tenha orgulho das vivências que tive até aqui.

Agradeço, sobretudo, à Editora Alta Books, desde o início uma grande parceira neste novo desafio que decidi trilhar.

Entretanto, o agradecimento especial vai para você, leitor, que abriu seu coração para viver um pouco desta história comigo. Eu lhe desejo muito sucesso pessoal e profissional, e espero que o livro tenha de alguma forma o ajudado nessa busca!



— SOBRE O AUTOR

Theo Orosco

Theo Orosco é CEO da *Exact Sales*, a maior empresa de sales engagement

da América Latina, com mais de 10 mil usuários. Designer e Administrador, é especialista em Marketing e pós-graduado em Gestão Estratégica. Foi cofundador da empresa *Dois Pra Um Design*, na qual venceu diversos prêmios de inovação, tais como o Internacional Michel Challenge — no salão do automóvel de Detroit/USA. Atualmente, é vice-presidente da ADVB/SC, cofundador do programa Astella Expert Network, mentor do curso Gestão 4.0 Sales — Aceleração de Vendas e mentor de diversos grupos de apoio a empreendedores — sendo, por dois anos consecutivos, apontado como um dos dez melhores mentores do Brasil pela ABStartup. Também foi reconhecido pela revista *PEGN* como um dos dez empreendedores que estão mudando a lógica dos negócios no Brasil.

SUMÁRIO

PRÓLOGO

Introdução

Tendo um Propósito

Assuma Riscos e Aprenda com os Erros

De Onde Surgem as Boas Ideias

Olhe para Onde Ninguém Está Olhando

Aprenda que Metade de Nada É Nada

Coloque o Cliente Sempre no Centro de seus Processos

Tenha Foco e Decida o Momento Certo para Iniciar Cada Coisa

**Esteja Atento ao que os Números Vão Lhe Dizer e ao Jogo que
Você Vai Jogar**

Tenha uma Cultura Forte e Se Guie por Ela

**Guie Sua Empresa pela Combinação de Processos, Ferramentas
e Pessoas**

Crie uma Verdadeira Linha de Produção de Vendas

Entenda Pessoas e Sociedades — Persuasão

**Entenda que Cada Momento da Empresa Requer um Tipo de
Líder Diferente**

Cultive Relacionamentos e Preserve Sua Imagem

Aprenda a Cair e Levantar

Entrevistas Online



PRÓLOGO

Hoje sou um apaixonado por empreendedorismo e vendas, mas nem sempre foi assim.

Estou na minha segunda empresa e, apesar de a primeira, Dois Pra Um Design, ter sido bem-sucedida (ganhando algumas das maiores premiações do mundo, como o Michelin Challenge — Salão do Automóvel de Detroit/USA), o fim da história não foi daqueles de cinema. Exagerei na dose, desequilibrei toda minha vida e acabei parando no hospital. Por isso, resolvi vendê-la e disse a mim mesmo que não queria mais ser empreendedor.

Depois, auxiliei a empresa Welle a redesenhar seu processo comercial e acabei criando o mínimo produto viável (MVP) do que viria a ser a Exact — planilhas de Excel que se comunicavam para tentar indicar o que falar em um atendimento com base na resposta anterior dos clientes. Deu tão certo que a Welle foi apontada como a empresa que mais cresceu no Brasil segundo a lista da *Exame*, saindo de R\$1,3 para R\$10,6 milhões de faturamento.

RESOLVI REPLICAR ISSO EM OUTRA EMPRESA,
e foi sucesso novamente. Na Nanovetores, ajudei a empresa a atingir o posto de segundo maior crescimento do Brasil na lista da *Exame* do ano seguinte.

Mas as planilhas começaram a travar — e as empresas, a fazer fila por consultoria. Então, entendi que teria que voltar a empreender, só que agora no universo de software com recorrência!

Eu precisava de um cara de tecnologia (um CTO), pois essa não é minha praia, portanto, fiz minha primeira grande venda ao Felipe Roman, o melhor cara de tecnologia que conhecia.

FUNDAMOS A EXACT JUNTOS EM FEVEREIRO DE 2015.

Hoje sou cofundador e estou CEO da Exact Sales, empresa do maior software de Sales Engagement da América Latina e precursora da pré-vendas no Brasil, com mais de 10 mil usuários ativos.

Com um propósito que me encanta, além de sermos a ferramenta de prospecção das empresas que mais cresce no Brasil (ajudando o ecossistema a crescer), somos a ferramenta de líderes de mercado, como SAP, Unimed, Thomson, Estadão, Basf, Engie e Sênior.

Com esses resultados, tive a felicidade de ter sido apontado pela revista *PEGN* como um dos dez empreendedores que estão mudando a lógica dos negócios no Brasil, e tive minha primeira experiência como escritor ao ser coautor do livro *Guia Prático das Novas Ferramentas Comerciais*.

Resolvi retribuir ao ecossistema e mentorei diversas empresas por meio de instituições como ACE e Endeavor, sendo apontado como um dos dez melhores mentores do Brasil por dois anos seguidos pela Associação Brasileira de Startups.

Eu me apaixonei tanto por empreendedorismo e venda que assumi o posto de embaixador da Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE — Startups) e a Diretoria de Novas Tecnologias da Associação Brasileira de Dirigentes de Vendas (ADVB/SC).

Em 2020, fui convidado para assumir o posto de vice-presidente da ADVB/SC e topei! Espero fazer a diferença por lá.

Foram pouco mais de 10 anos entre o momento que abri minha primeira empresa até sermos avaliados em R\$51 milhões na Exact no fim de 2018, ou até o momento no qual a empresa foi avaliada em quase R\$100 milhões no fim de 2019.

Neste meio-tempo, errei muito e acertei tanto quanto, mas o mais legal é que aprendi com ambos e evolui como empreendedor. Neste livro, estou compartilhando os principais erros, acertos e aprendizados dessa trajetória, de maneira aberta, técnica, leve e bastante transparente.

Muito prazer em conhecê-lo, espero que goste de nosso bate-papo!





INTRODUÇÃO

Em 2020, recebi alguns convites para escrever meu primeiro livro. Não sou escritor e, na verdade, tinha até dificuldade nas aulas de redação quando estava no colégio. Para ser ainda mais sincero, apesar de não ser um mau aluno, eu só era bom mesmo em educação física. Mas o tempo passou, eu me formei, fiz duas graduações, uma pós-graduação, ingressei no mercado de trabalho e acabei me destacando no cenário do empreendedorismo. Por isso, com o intuito de compartilhar minha experiência e aprendizado com você, decidi aceitar o desafio de escrever.

Minha jornada como empreendedor teve início quando cofundei minha primeira empresa, a Dois Pra Um Design, na área de desenho industrial. Ela ganhou alguns dos concursos de inovação e design mais respeitados do Brasil e do mundo, tais como o prêmio IDEA Brasil (considerado o Oscar do design nacional) e o Michelin Challenge Design (prêmio do Salão do Automóvel de Detroit/EUA).

Conquistamos grandes empresas como clientes e, em pouco tempo, já estávamos entre os maiores escritórios do Brasil. Foi um empreendimento muito bem-sucedido em vários aspectos.

A segunda empresa, a Exact Sales, foi cofundada pouco depois de vender a primeira (não foi uma venda milionária digna de filme, e a explicarei melhor mais adiante). Nessa empreitada, mergulhei de cabeça no universo de software e, pouco antes de completar 4 anos de existência, fomos avaliados em R\$51 milhões por investidores qualificados que fizeram um aporte de R\$1 milhão na empresa — daí o título deste livro. Hoje, com pouco mais de 5 anos, a empresa vale quase R\$100 milhões — não posso divulgar o valor exato, mas este é um dos poucos dados que não vou poder detalhar.

O software da Exact, o Exact Spotter, faz parte do mundo das vendas de média e alta complexidade; mais especificamente, do mundo da prospecção de novos clientes. Por isso, tive que estudar muito tudo que

envolvia esses assuntos, e acabei me apaixonando pela ciência por trás do comportamento humano, principalmente a voltada para a área de vendas. Além disso, fui acumulando experiências relevantes neste sentido.

Em um processo natural e espontâneo, as pessoas começaram a querer me ouvir falar mais sobre o assunto e a me convidar para palestrar e escrever sobre dois temas principais: empreendedorismo e vendas. Assim, surgiu a ideia deste livro, no qual pretendo tratar desses assuntos, tendo como pano de fundo as vivências durante minha jornada empreendedora que está apenas começando.

Ao longo do livro, contarei como foi essa jornada em detalhes, a fim de exemplificar aprendizados técnicos, desde meu primeiro emprego entregando panfletos até o momento atual da Exact e como cheguei ao posto de vice-presidente da Associação Brasileira de Dirigentes de Marketing e Vendas (ADVVB/SC).

Compartilharei erros e acertos, e principalmente os aprendizados ao longo dessa árdua caminhada.

Preciso confidenciar uma coisa muito pessoal: às vezes, sou inseguro e quase sempre ansioso; tento trabalhar esses aspectos com meu psicólogo, mas esta não é uma missão fácil. A verdade é que fiquei bastante na dúvida se realmente teria algo de relevante para eternizar em um livro todo meu — afinal, tenho apenas 32 anos e ainda muito para aprender —, fiquei inseguro e demorei até aceitar que a insegurança, neste caso, era muito normal.

No entanto, percebi que, nas mentorias e palestras que ministro, consigo ajudar muito as outras empresas, usando como exemplos erros e acertos que já cometi ou vi outros empreendedores cometerem. Os feedbacks dos empreendedores e dos que almejavam empreender sobre as palestras e conversas eram incríveis.

Então, me convenci de que podia eternizar esse aprendizado e que ele, de fato, era sólido e robusto o suficiente para não ser só mais um livro qualquer de alguém que só quer se promover; seria um livro com muito

conteúdo técnico, mas com a leveza, didática e atratividade dos casos reais. Um livro capaz de ajudar os empreendedores em sua prática diária.

Minha segunda grande dúvida antes de escrever foi se conseguiria encontrar motivação suficiente para assumir e concluir este projeto, algo que justificasse as horas que teria que passar escrevendo, mesmo estando no meio do furacão de crescimento da Exact e tendo acabado de assumir a vice-presidência da Associação de Dirigentes de Marketing e Vendas (ADVB/SC).

VOCÊ PERCEBERÁ AO LONGO DESTE LIVRO

que sou extremamente ambicioso quanto aos meus objetivos. Sempre tento fazer algo especial em cada projeto de que participo. Assim, não assumiria a missão de escrever um livro todo meu se não tivesse uma razão especial para isso, se não encontrasse um propósito para este projeto. (Falaremos sobre a importância do propósito no Capítulo 1.)

Além disso, para eu me engajar em um projeto, sempre tento pensar “fora da caixa”, procuro uma maneira diferente de alcançar meu objetivo — neste caso, uma forma diferente de transmitir um pouco do que aprendi sobre empreendedorismo e vendas. Não gosto muito de fazer igual aos outros, apesar de gostar de aprender com as experiências alheias. Por isso, você perceberá que este livro é uma conversa, com muito assunto técnico e aplicável ao dia a dia, e não um livro cheio de teorias descontextualizadas.

Escrever um livro, para alguém que não é escritor, ainda mais de uma maneira diferente da convencional, é no mínimo um enorme desafio. Mas adoro e sou movido por desafios! Acho que todo bom empreendedor é assim. Ao me deparar com um desafio, me preparo da melhor forma possível e o executo com toda minha garra (errando para caramba, mas sempre com todo meu empenho). Só preciso vislumbrar um propósito que me encante.

POSTERGUEI POR DIVERSAS VEZES A DECISÃO DE COMEÇAR A

ESCREVER ESTE LIVRO.

Uma vez até tive a iniciativa, mas não estava gostando do resultado e acabei parando — faltou “acabativa”. Este é um ponto no qual sempre tive dificuldades: execução de projetos longos. Percebi que, quando não há um firme propósito por trás de um projeto, minha tendência é perder impulso. E acho que era isso que me faltava em relação ao projeto de escrever.

Um dia descobri qual propósito me levaria a ter engajamento suficiente para iniciar e acabar um livro inteirinho. Essa motivação, esse derradeiro propósito, surgiu do desejo de ser pai. Ter filhos sempre foi meu maior sonho e, diante da perspectiva da chegada de minha primeira filha, antes mesmo de ela estar na barriga da mãe, pensei que valeria a pena escrever tudo que aprendi ao longo da vida de empreendedor para que pudesse compartilhar com ela algum dia. O livro ganhou um forte propósito, e, da decisão de encarar este novo desafio, derivaram todas as decisões, como, por exemplo, a de ser o mais informal possível.

Gosto muito da célebre frase de Walt Disney: “Eu gosto do impossível porque lá a concorrência é menor.” Então, mesmo sendo algo tão complexo, darei meu máximo para fazer o livro mais instrutivo e leve que já existiu sobre empreendedorismo e vendas, e que, quem sabe, torne-se um best-seller. Então, se gostar do que ler, conto com sua ajuda para divulgá-lo. Lembrando o ensinamento de Platão: “O conhecimento só se torna válido quando aplicado e, acima de tudo, compartilhado.”





01

TENDO UM PROPÓSITO



TENDO UM PROPÓSITO

O ponto de partida de nossa caminhada, assim como de todo projeto ao qual me dedico, é o propósito. Começaremos falando um pouco do propósito — e temas relacionados —, partindo de minha experiência ao encontrar o propósito de que precisava para escrever este livro, mencionada na Introdução; então, passaremos para a motivação para encarar os desafios das duas empresas que tive até este momento.

O propósito realmente move montanhas. Um dos maiores desafios dos empreendedores é fazer com que as outras pessoas da empresa queiram “assumir como seu” o propósito por trás do projeto ao longo de toda a trajetória. Por isso, é muito importante que, além de forte, ele seja claro.

Por exemplo, meu propósito na Dois Pra Um Design, minha primeira empresa, que desenha produtos (carrinhos de bebê, cadeiras de dentista, jet skis, brinquedos, embalagens), era conectar o desenvolvimento de produtos com as necessidades reais dos usuários; era olhar o design de maneira mais ampla, tanto antes quanto depois da conceituação dos produtos. Foi isso que me guiou inclusive na escolha de fazer o curso de Administração em Marketing, em paralelo com o curso de Design de Produtos. Meu objetivo foi aumentar meu espectro de conhecimento, principalmente sobre marketing, que é uma parte do processo de desenvolvimento de um produto como um todo.

É claro que, nesta época, não tinha ideia de que esses dois cursos de graduação eram parte fundamental do propósito da minha primeira empresa. Aliás, gosto muito de esclarecer isso! Você não precisa sair desesperadamente caçando um propósito — os melhores propósitos

surgem de maneira orgânica para quem está se jogando de cabeça naquilo em que acredita.

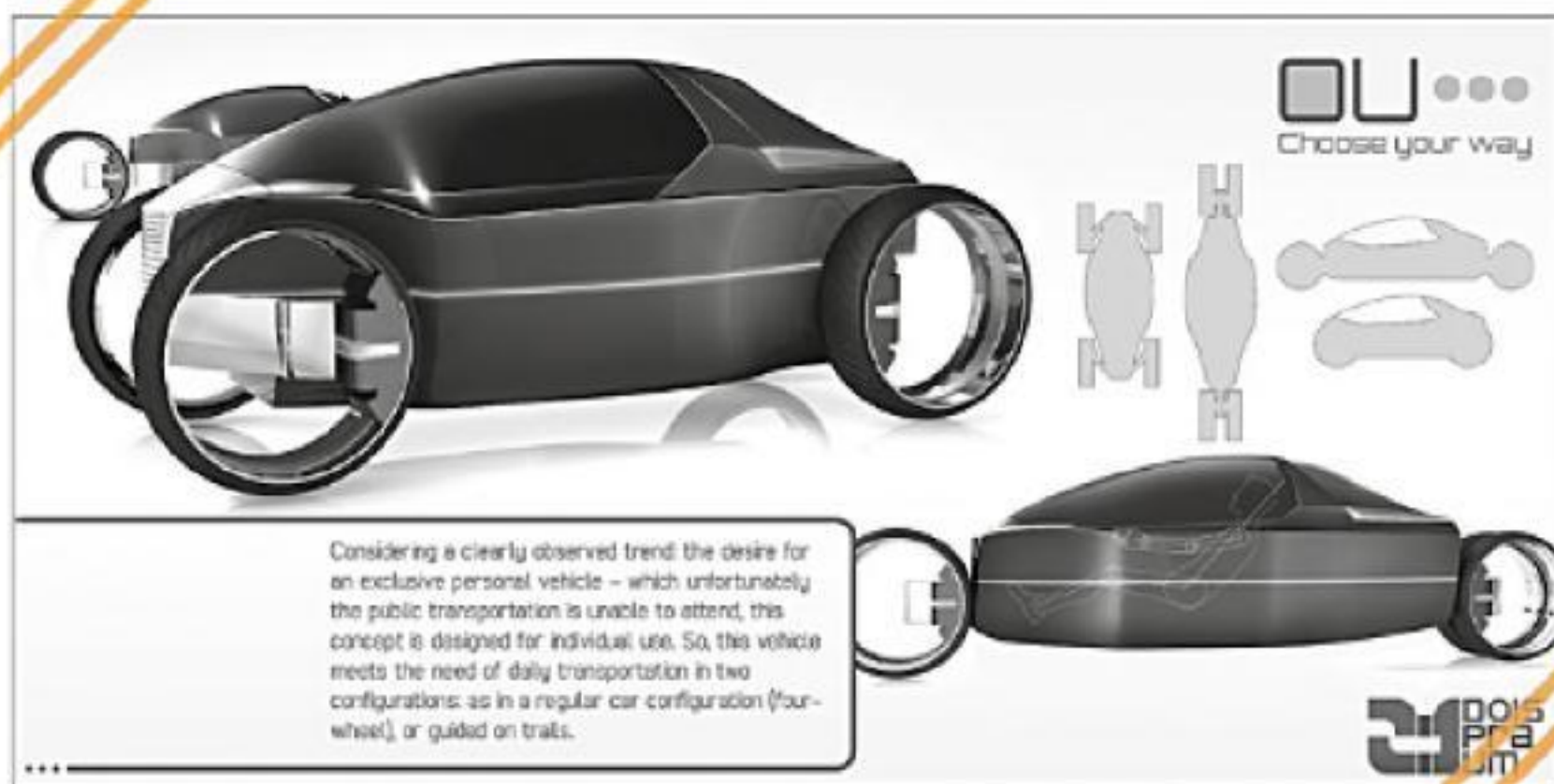
Retomando o exemplo da Dois Pra Um, o propósito de encarar o design de maneira mais ampla permeava tudo na época! Encontrei outras cinco pessoas com essa mesma visão — aliás, fui encontrado por elas. Esse propósito estava enraizado inclusive no nome que escolhemos para a empresa: Dois Pra Um (2:1) Design. O termo 2:1 é usado como uma escala de ampliação na engenharia, logo escolhemos esse nome para mostrar que queríamos ampliar a visão sobre como o design podia ajudar os clientes a desenvolverem produtos campeões.

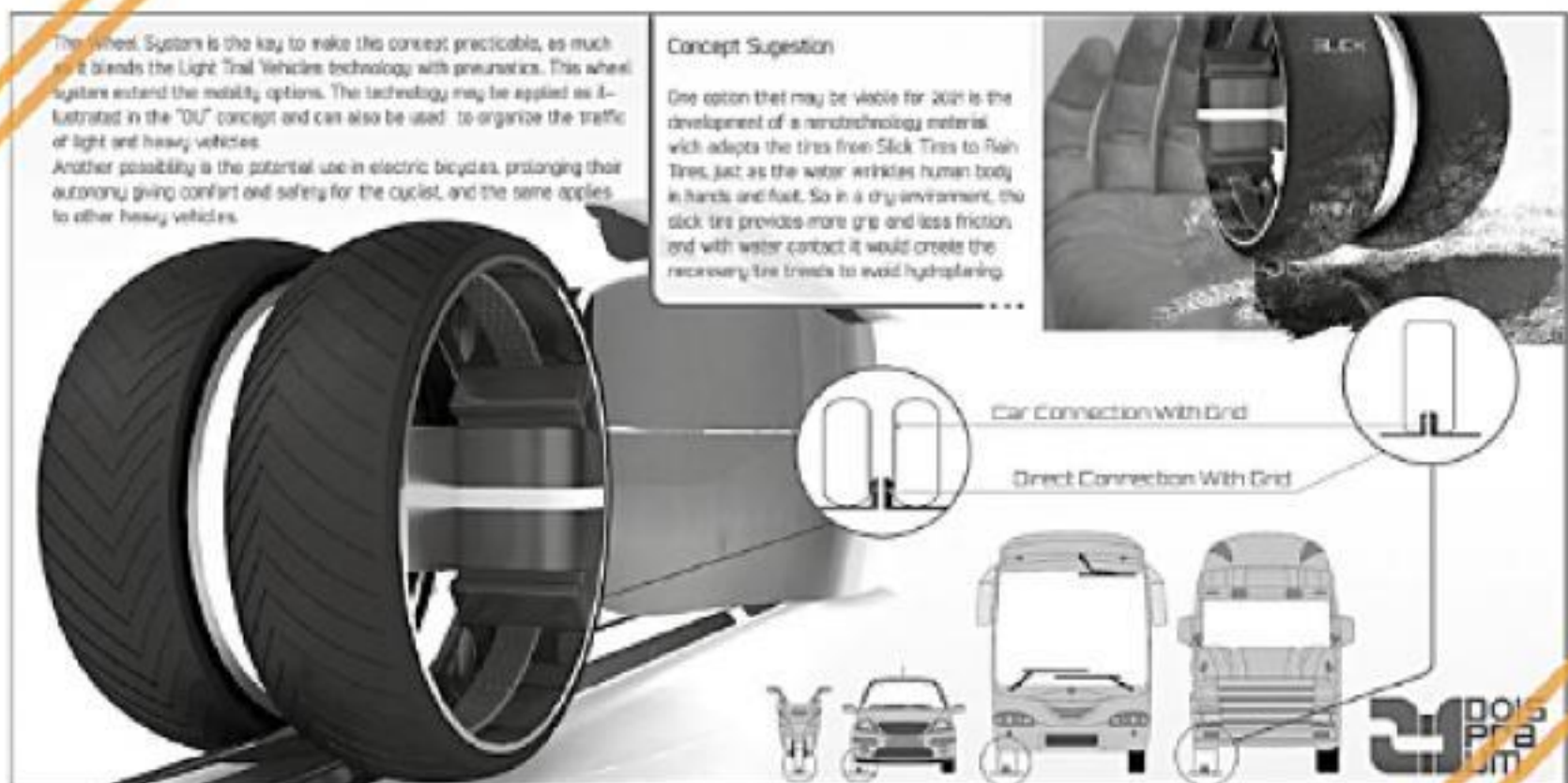
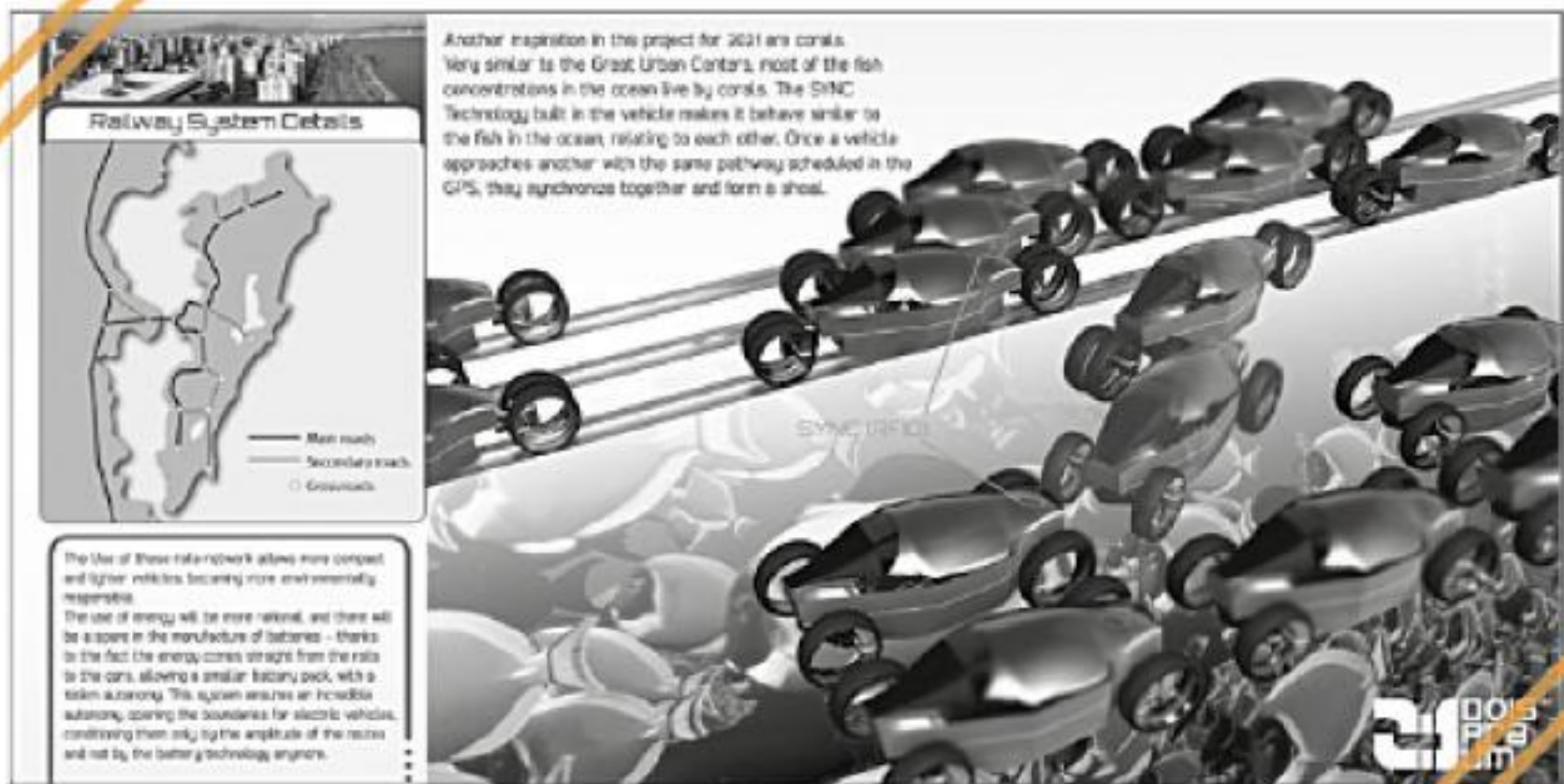
Eu acreditava tanto nesse propósito que tudo que eu fazia era pela empresa; fui até parar no hospital por causa dela! Falarei desse episódio mais adiante. Mas chegamos aonde queríamos e éramos muito valorizados no mercado, principalmente pelo fato de que nossos projetos englobavam o pacote completo, desde a pesquisa de mercado, passando pela conceituação dos produtos que desenvolvíamos, até a preparação para produção dos produtos. Esse diferencial se originava no fato de colocarmos em prática a ideia de ver o design de maneira mais ampla.

Conquistamos alguns dos maiores prêmios do Brasil e do mundo pensando dessa maneira! Lembro-me de que no prêmio da Michelin, que recebemos no Salão do Automóvel de Detroit, além de usarmos muita pesquisa, utilizamos Biônica para criar uma solução de mobilidade! Ou seja, observamos as soluções da natureza para criar uma solução para o ser humano — isso é encarar o design de maneira muito ampla!



Sócios da Dois Pra Um com o troféu do concurso (2011). Na foto, Alexandre Turozi, Elisa Strobel, Rodrigo Krieger e Theo Orosco.





Painéis que explicam o conceito de mobilidade criado para o concurso da Michelin.

Já na Exact, meu propósito sempre foi auxiliar outras empresas a crescer, vendendo de maneira respeitosa e sustentável, ou seja, entendendo o possível cliente, vendo se faz sentido vender para ele e ofertando exatamente o que ele precisa. E não sair oferecendo para ele

*image
not
available*

tinham para viver. Ele tinha um lindo propósito que era capaz de fazê-lo superar qualquer desafio.

Lembro-me, ainda, de um colaborador da Exact chamado Osvaldo, que me conheceu em uma palestra antes mesmo que a Exact estivesse formalmente aberta. Eu acabara de vender a Dois Pra Um e fui dar uma espécie de consultoria para um ex-cliente chamado Welle Laser. Lá, propus um conceito de segmentação de clientes que auxiliou a empresa a chegar no posto de maior crescimento do Brasil naquele ano. Fiz a mesma coisa em uma outra empresa, que foi apontada como segundo maior crescimento do Brasil; assim, a Endeavor me chamou para lhe prestar mentoria e fui convidado para palestrar sobre o tema.

Enfim, ao final de uma dessas palestras, Osvaldo me procurou emocionado e me disse que estava fechando sua empresa porque não conseguia vender seu produto. Ele tinha levantado uma grana a fundo perdido em um projeto do governo, e investido em seu produto, que era muito bacana. Porém perdeu o timing e, quando foi lançar o produto no mercado, não tinha mais dinheiro para estruturar e pôr em prática uma estratégia robusta e adequada de vendas. Segundo ele, assistindo à palestra, viu exatamente onde tinha errado em sua empresa.

Você conseguiu identificar qual foi o principal erro que ele cometeu?

Ele gastou o dinheiro todo com o produto antes de entender se conseguiria vendê-lo e se, de fato, aquela era a solução que o cliente queria. Construiu uma “Ferrari” e, quando foi dirigir, descobriu que não conseguia passar de 80km/h porque a estrada era ruim e cheia de quebra-molas. Pior ainda, gastou todo o dinheiro para construir a “Ferrari” e depois descobriu que não tinha dinheiro para a gasolina (ou seja, para estruturar o processo de vendas).

Gosto de dizer sempre que o empreendedor deve seguir uma ordem cronológica que esteja muito próxima à seguinte:

VENDER → ATENDER → APRENDER → AÍ SIM DESENVOLVER

*image
not
available*

só é possível com um propósito forte e uma força interna de alguém que está equilibrado. Provavelmente, você pensará em largar tudo por diversas vezes, mas este é um indício de que o caminho é o certo, porque, do contrário, você já teria largado antes mesmo de pensar.

Aliás, na minha opinião, o empreendedorismo está intimamente relacionado a tudo que se aprende sobre viver! Está relacionado ao bem-estar físico, mental e espiritual. Na verdade, nosso sucesso em qualquer área tem mais relação com nossa capacidade de ser feliz, de estabelecer conexões, de vencer nossas próprias barreiras todos os dias (normalmente somos nossos maiores vilões), do que com questões técnicas.

Espero que goste das nossas conversas neste livro. Para finalizar este capítulo, queria compartilhar uma coisa bastante pessoal com você.

Quando vou pedir alguma coisa em minha vida, primeiro, eu agradeço por tudo que recebi até então — para mim, gratidão é uma virtude que só nos faz evoluir. (Muitas pessoas se esquecem do que receberam e de quem as ajudou, e acabam enfiando os pés pelas mãos, e se tornam ingratas.) Em seguida, peço quatro coisas:

SAÚDE

para vivenciar tudo que ainda tem por vir.

EQUILÍBRIO

para conseguir harmonizar os lados pessoal e profissional (na minha opinião, um dos maiores desafios dos empreendedores) e para ser capaz de vencer os desafios.

AMOR (E AQUI O PROPÓSITO TEM UM PAPEL FUNDAMENTAL)

tanto pelas pessoas quanto pelos momentos e projetos (para mim, sem amor, tudo parece mais difícil). O caminho fica mais fácil se estivermos apaixonados pelo que estamos fazendo e por quem está ao nosso lado.

SABEDORIA

para seguir sempre os melhores caminhos, tanto para mim quanto para todos que dependem de minhas decisões. Tomar um caminho errado é mais fácil do que parece; para escolher um caminho, é necessário ética e sabedoria.

*image
not
available*

que gere um crescimento superior aos juros, elas podem ser uma excelente opção. Além disso, hoje existem formas alternativas aos bancos tradicionais que facilitam a tomada de crédito.

Ainda falando sobre assumir riscos, eu gosto muito de ouvir podcasts. Participei do *Playbook*, da Astella, que considero um dos melhores sobre empreendedorismo no mercado de Software como Serviço (SaaS). Nos podcasts, ao ouvir os entrevistados que fundaram startups de sucesso, perceberá que as histórias se repetem de forma praticamente unânime, exatamente como a que acabei de contar. Você encontrará empreendedores que, pouco antes de se tornarem unicórnios (valerem 1 bilhão de dólares), pegavam empréstimos com familiares para pagar a folha salarial da empresa, por exemplo.

No entanto, não estou dizendo para tomar decisões suicidas. Analise muito bem a situação, converse com pessoas experientes. Porém, se tiver convicção a partir das análises dos dados levantados, faça o que for preciso para crescer!

Você já deve ter ouvido falar de Jeff Bezos, o cara por trás de uma das maiores empresas do mundo, a Amazon. Hoje, ele é um dos homens mais ricos do mundo, com uma trajetória de vida impressionante. É um grande defensor de decisões rápidas e corajosas e de agir sem medo de errar.

Entre outras coisas, ele argumenta que algumas decisões têm consequências e são irreversíveis ou praticamente irreversíveis, como portas de um único sentido. Sendo assim, tais decisões devem ser tomadas de maneira metódica, cuidadosa e lenta, com muita consulta e deliberação, afinal, depois de atravessar essa porta, mesmo que não goste do que vê, não há como voltar para onde estava antes. Mas a maioria das decisões não é tão drástica; elas são reversíveis, como portas de dois sentidos. Se você tomou uma decisão reversível subótima, não precisa viver com as consequências por tanto tempo. Basta reabrir a porta e voltar atrás. As decisões reversíveis podem e devem ser tomadas rapidamente por indivíduos ou grupos pequenos.

*image
not
available*

Aprendi que devemos nos preocupar com o equilíbrio das coisas na vida, tal qual um equilibrista de pratos. Temos que estar atentos para que os lados profissional e pessoal recebam, ao menos, o mínimo de atenção necessária para que os dois pratos se mantenham girando.

Equilibrar o lado pessoal e o profissional não necessariamente quer dizer trabalhar menos, mas fazer as coisas com mais qualidade, se entregar de fato para o que se está fazendo. Se estiver com a família, é hora de se concentrar na família e viver o momento intensamente; se estiver no trabalho, é hora de se concentrar no trabalho. No meu entendimento, saber fazer isso é um dos principais pontos que diferenciam os seniores dos juniores.

Ao observar as pessoas trabalharem na Exact, consigo perceber rapidamente quem tem mais e quem tem menos chance de chegar longe. As pessoas que conseguem equilibrar a vida profissional e pessoal tendem a chegar muito mais longe. As que conseguem se desligar da vida pessoal e ligar o modo trabalho com facilidade tendem a ter desempenhos muito maiores nas suas atividades diárias, assim como, quando aprendem a se desligar do trabalho em casa, elas tendem a ser mais leves e felizes. Não se trata de ficar oito a dez horas trabalhando ininterruptamente; trata-se de trabalhar com foco total no trabalho durante as horas que estiver a postos.

Vejo alguns colaboradores em seus postos de trabalho abrindo frequentemente as mídias sociais sem relação alguma com sua atividade, usando demasiadamente o celular, conversando sobre assuntos externos o tempo todo (esses normalmente não chegam muito longe). Há outros que permanecem no posto de trabalho durante menos tempo, pois saem para fumar (não defendo o péssimo hábito, que fique claro), para tomar alguma coisa ou simplesmente para arejar a cabeça. Porém, quando estão no posto de trabalho, estão ali de fato! Estão de corpo e alma para o trabalho. Esses chegam longe! Na Exact, temos diversos exemplos assim.

Acredito tanto na força do equilíbrio que tatuei em meu antebraço a figura de uma pessoa equilibrando uma haste e andando em uma corda

*image
not
available*

novo produto. Desenhamos o que seria o produto, qual seria o mercado e as estratégias para colocá-lo no mercado. Levamos a ideia para o conselho e, inicialmente, eles foram contrários, afirmavam que deveríamos focar o produto que já tínhamos e que estava indo muito bem no mercado.

Batemos o pé e aprovamos o investimento. Investimos parte do dinheiro aportado pelo fundo no desenvolvimento de um novo produto — o Exact Success. Ele foi bem nas vendas logo de início — se tem algo que sempre fizemos bem na Exact, foi vender. Entretanto, o produto nos trouxe todas as preocupações iniciais quanto às adequações: camada extra de serviço, suporte muito presente, tudo que já havíamos enfrentado no primeiro produto e havíamos conseguido estabilizar, as barreiras iniciais.

Tudo isso fez com que nos dedicássemos muito ao novo produto, perdendo foco no nosso produto principal, tal qual o conselho havia nos alertado. Obviamente, as métricas do produto principal começaram a cair. O número de vendas, o número de retenção, os índices de satisfação e os custos da empresa começaram a subir para manter os dois produtos. Resultado: tivemos que descontinuar o novo produto que havíamos criado e informar ao conselho que ele tinha razão.

O aprendizado foi gigante; mas, ao contrário do que você deve estar imaginando, o aprendizado não teve a ver com ouvir mais o conselho. Nós ouvimos o que o conselho tinha a nos dizer e ficamos atentos aos primeiros indícios para recuar cedo caso necessário, e foi o que fizemos. Além do mais, em diversos outros casos em que seguimos nossa convicção, tínhamos razão e as coisas funcionaram muito bem. Conselhos servem para nos dar argumentos para refletir e, conforme o caso, mudar o rumo de uma questão ou ligar o alerta. Essencialmente, eles servem para nos fazer refletir. Do contrário, não é um conselho, é uma ordem.

O aprendizado nesse episódio foi que a palavra-mestra para o sucesso na vida profissional e, obviamente, na vida de uma empresa é **foco**! Por isso, fiz minha segunda tatuagem, a logo da Exact na panturrilha. A logo

*image
not
available*

alimentação, pelos brinquedos, pelo processo de conhecer outras pessoas etc. Tirei fotos, documentei e fui embora.

Em casa, elaborei um documento com quatro ideias de ações que, no meu entendimento, poderiam auxiliar o parque em gargalos que eu havia detectado na minha visita e o enviei para o diretor de marketing do parque. Eram ações simples, para serem instaladas sem um grande custo operacional. Não me lembro dos detalhes de todas, mas vou contar uma delas para exemplificar:

GARGALO MAPEADO

Falta do que fazer nas filas e falta de interação entre os visitantes.

SOLUÇÃO PROPOSTA

No ticket do parque poderia ser impresso um trecho de uma música e, caso o portador do ticket encontrasse o trecho seguinte (que estaria em um ticket aleatório de outro visitante), os dois passariam direto pela fila de três brinquedos à sua escolha, com direito a um acompanhante cada.

Neste caso, foi detectado que as pessoas no parque interagem pouco umas com as outras e isso pode ser importante, pois novos vínculos criados em um local específico aumentam a chance de retorno das pessoas ao local, além de elevarem o índice de satisfação. Vínculos emocionais são muito fortes.

Porém, este não era o maior problema a ser atacado, e sim as filas imensas que faziam as pessoas se desligarem totalmente do parque e se conectarem novamente com sua vida fora dele, com seus problemas, por meio do celular. Isso causa uma perda de encantamento e acaba gerando insatisfação.

Na Disney, também há filas gigantescas, mas existe uma contextualização dos brinquedos durante as filas — cada brinquedo tem um tema e as filas são uma imersão nesse tema. Em alguns brinquedos também ocorrem dinâmicas interativas por meio de tecnologias — por exemplo, uma parede com uma bola projetada, em que o grupo na fila consegue interagir para não deixar a bola cair no chão.

*image
not
available*

problema estava na conversão das visitas de venda em vendas de fato (era necessário fazer muita reunião para conseguir fechar uma venda).

Concluída essa fase, meu foco estava definido, os outros aspectos recebiam pouca dedicação e eu concentrava praticamente todo meu tempo em melhorar os processos de segmentação, em definir para quem valeria a pena enviar o vendedor para uma visita, para tentar melhorar o gargalo, só que em escala (ou seja, aumentando o volume).

Como o volume de leads necessário para atingir as metas era alto, eu precisava de uma previsibilidade maior quanto à quantidade exata de leads que entraria no funil de vendas (para ter uma máquina previsível). No entanto, como as conversões históricas das fontes ativa de clientes potenciais (pessoas com quem entrávamos em contato sem nenhum contato anterior) e passiva (pessoas que solicitavam o contato) eram praticamente as mesmas, acabei optando pela prospecção ativa como fonte principal.

Este é um ponto em que observo muitas empresas errarem: escolher sua fonte de água limpa (sua fonte de clientes potenciais, de leads) a partir do que mais gostam ou do que parece ser mais legal, quando, na verdade, este é um processo fundamental para o sucesso de uma máquina de vendas e deve ser decidido levando-se em conta todos os objetivos e variáveis envolvidos. Outra falha comum é a empresa querer fazer tudo ao mesmo tempo! Foco é palavra de ordem, então escolha uma coisa de cada vez.

Minha primeira tentativa, aproveitando a estrutura prévia, foi seguir uma estratégia de ter engenheiros em formação procurando empresas no Google, ligando e segmentando, baseados no conhecimento que dávamos a eles.

Logo percebi que a conversão de fato começava a apresentar boas melhoras em alguns casos, mas dependia muito do tempo de casa do engenheiro responsável por essa parte do trabalho (o que, além de ser um problema para a escalabilidade, gerava um problema quando um profissional de destaque precisava ser substituído — já que o engenheiro

*image
not
available*

Exemplo de planilha que vendíamos para os clientes — mínimo produto viável da Exact.

Entendi que era preciso desenvolver um software, pois não era possível prosseguir com as planilhas travando e limitando minhas ideias de evolução do projeto. Eu me uni ao Felipe Roman, pois não tinha ideia de como fazer isso. Por fim, desenvolvemos o software e, assim, acabei voltando para o jogo do empreendedorismo.

A lição mais importante que quero deixar com tudo isso é: as boas ideias sempre vêm da observação do dia a dia!



EM SUMA:

AS BOAS IDEIAS VÊM DA BOA OBSERVAÇÃO

e da detecção de gargalos dentro dos processos presentes no dia a dia do observador.

UM BOM PASSO A PASSO PARA NOVAS IDEIAS É

observar, detectar o problema, definir os objetivos, propor um MVP, prototipar soluções, metrificar e, aí sim, implementar, descartar ou adaptar a ideia.

BUSQUE PADRONIZAR SEUS PROCESSOS

não só para facilitar a replicação, mas para estruturar os dados e facilitar as análises.

ESTEJA ATENTO ÀS OPORTUNIDADES

de segmentação e qualificação com base em conjuntos de variáveis; isso ajuda a clarear as situações.

*image
not
available*

rápida). Acredito que esse foi o jeito de o Universo me dizer para pegar os caminhos corretos — acho que o Universo tenta nos dizer muitas coisas durante toda nossa vida, principalmente no dia a dia profissional, e ele diz para todos! Pena que a maioria das pessoas só está atenta às mensagens que levam aos caminhos mais “fáceis” — as mensagens que elas querem ouvir.

Certa vez, recebi uma proposta para fazer um contrato que dizia que eu tinha prestado um serviço que não havia prestado (como forma de viabilizar meu pagamento, já que a empresa tinha regras e só poderia me pagar por serviço e não pelo software). Eu pensei em assinar, pois parecia algo inofensivo, mas aconteceram duas coisas que me fizeram mudar de ideia:

1. Um dos meus colaboradores me chamou atenção dizendo que não achava correto e que não combinava comigo fazer aquilo. Sempre incentivei o feedback direto e reto por este motivo, para que os outros possam contribuir com meu aprendizado;
2. Um de meus mentores me falou naquela semana, do nada, que o maior aprendizado dele era só fazer as coisas que o travesseiro dele não cobrasse depois, por menor que fosse a cobrança, ou seja, só fazer o que não tirasse nem um minuto de sono na hora de dormir.

Então, sempre pense duas vezes antes de fazer qualquer coisa que pareça não ser tão legal. Na minha opinião, não vale a pena. Se ficar em dúvida, não faça.

Retomando a questão da força dos trabalhos desvalorizados e das oportunidades que ali residem, quero compartilhar uma história de quando eu era estagiário. Cheguei em uma área responsável por reunir grupos de pessoas em reuniões; meu chefe era muito gente boa, mas, na realidade, não tinha muita coisa para fazer por lá. Eu via outros estagiários da minha turma da faculdade na mesma situação em outras empresas, mas achando legal não ter o que fazer. Eu particularmente sempre odiei ser improdutivo (acho que você se torna alguém melhor à medida que produz).

*image
not
available*

O problema é que a maioria das empresas concentra esforços no que é mais legal, ou está na moda, e não em identificar e solucionar seus gargalos reais. Um dos grandes motivos é que para fazer isso, normalmente, é preciso intensificar o trabalho em áreas e trabalhos que, à primeira vista, não são tão interessantes assim. É preciso valorizar alguns tipos de trabalho historicamente pouco valorizados, pois normalmente são neles que residem os gargalos. Se essas atividades não andarem, os projetos como um todo não andam.

Na minha primeira empresa (a Dois Pra Um Design), em uma época que já estávamos com um tamanho considerável, tínhamos um cliente de relógios de parede que era um dos maiores do Brasil; ele queria que o ajudássemos na exposição de seus relógios em uma feira. Acontece que, normalmente, os relógios ficavam pendurados em pregos e barbantes nas paredes, e eu queria que fosse diferente, pois não achava que esse tipo de exposição fosse legal para dar valor agregado ao produto. Entretanto, o cliente não estava disposto a gastar dinheiro com isso.

Mesmo assim, comprei uma fita 3M e fui pessoalmente na feira, um dia antes, pendurar relógio por relógio. Alguns acabaram caindo (admito que a ideia tinha essa falha), mas, no final, ficou muito mais bonito e atrativo que os demais stands que continuavam expondo da mesma maneira. O resultado da feira foi superbacana e o cliente ficou satisfeito.

O que quero dizer é que muitos se negariam a fazer o trabalho de pendurar os relógios pessoalmente, por não verem valor ou por dizerem não fazer parte de seu trabalho; mas, se ninguém fizesse isso, a ideia não viraria realidade, e o projeto não sairia do papel da forma como foi pensado. Então, sempre fiz o necessário para o projeto acontecer.

A Welle Laser (empresa em que trabalhei logo depois de vender a Dois Pra Um, como contei no capítulo anterior) estava investindo em links patrocinados e em aumentar o time de vendas, quando o gargalo era entender melhor o cliente. Assim, utilizaram estudantes de engenharia para ligar ativamente para empresas e descobrir se eram clientes em potencial da Welle. Eles procuravam os nomes das empresas na internet

*image
not
available*



APRENDA QUE METADE DE NADA É NADA

Quando fundei a Exact, estava cheio de dúvidas sobre se valeria a pena entrar novamente nessa vida maluca que é empreender. Sempre digo que só quem já empreendeu sabe bem o que é isso. Como é não saber se terá dinheiro para pagar os funcionários, alternar entre meses maravilhosos e péssimos, ver o jogo todo mudar do dia para a noite, fazer empréstimos para não falir etc.

Então, naquele momento, coloquei uma condição para mim mesmo: para fundar uma nova empresa, eu teria que encontrar o sócio perfeito. Eu adorava meus sócios na Dois Pra Um, principalmente o Alexandre, com quem aprendi muito e que até hoje é uma das pessoas que mais admiro profissionalmente! O cara é um monstro. Mas o relacionamento tinha me deixado alguns aprendizados importantes.

Éramos um pouco imaturos e iniciamos em muitos sócios (seis, especificamente). Em teoria, esses sócios teriam diferentes funções dentro da empresa, mas na prática, aos poucos, eu e o Alex fomos praticamente engolindo os demais, em razão de nossas características de liderança e vendas.

Não houve brigas, mas acreditávamos que todos deveriam ter exatamente os mesmos deveres, que todos tinham que vender igual, por exemplo — pois tinham a mesma porcentagem inicial da empresa. Na minha visão, olhando em retrospecto, acho que isso foi um erro, embora na época parecesse lógico.

Querer que um cara com característica introspectiva vendesse igual a nós era como pedir para um peixe subir em uma árvore. Hoje vejo que era loucura!

*image
not
available*

pequena parte e que o mais importante é a execução, eles estarão fadados ao insucesso.

Lembro que uma vez recebi uma inscrição para mentoria de um homem de Porto Alegre. Quando cheguei lá, ele queria que eu assinasse um termo de confidencialidade para poder me dizer o que era o produto dele. Falei que seria a mentoria mais rápida da minha vida! A única coisa que eu tinha para lhe dizer era que ele não era o Einstein para ter uma ideia tão brilhante a ponto de ter que protegê-la a quatro chaves e que, se não mudasse a forma de pensar, não sairia do lugar com a ideia. E, com isso, no futuro, veria a mesma ideia voando com outra pessoa e diria: “Nossa, eu tive essa ideia lá trás, mas faltou apoio e...”

Voltando à história da fundação da Exact, depois de trazer o Felipe Roman, tentei convencer uma outra pessoa a entrar na sociedade, mas desta vez não fui bem-sucedido. Na época, essa pessoa estava fazendo uma pós-graduação e trabalhando em outra empresa, por isso negou o convite. Eu e o Felipe pensamos se faria sentido chamar mais alguém naquele momento e cogitamos fazer uma proposta para uma figura estratégica (uma espécie de investidor-anjo) que acelerasse as coisas. Propus convidarmos os donos da Welle, e o Felipe topou na hora.

Ligamos para os irmãos Bottós e os convidamos para participar do projeto. Eles tinham alguma experiência com fundos de investimento (o que para nós era uma coisa difícil de entender, algo que ficava lá no Vale do Silício e só investia em quem viesse de uma faculdade com nome difícil), conheciam bem o conceito de pré-vendas da forma com que estávamos propondo (afinal, ele foi testado pela primeira vez na Welle) e tinham os números da Welle para nos passar como caso de sucesso (os quais pretendíamos usar irrestritamente, por mais sigilosos que fossem). Eles também ajudariam com a parte jurídica, financeira e a estrutura inicial. E ainda tinham o compromisso de citar a Exact nas reportagens em que aparecessem (estavam bastante em alta na mídia), além de convidar os amigos empresários para uma palestra minha. Essa foi nossa negociação na época.