

NOTA DO PUBLISHER

Uma história inspiradora de muitos sonhos, mas também de muita batalha, disciplina e dedicação. Essa é a trajetória de Edmar Castelo e de seus dois filhos, Leandro e Leonardo, contada aqui neste livro.

Desde a primeira vez que tive contato com os irmãos Leandro e Leonardo – em uma palestra do projeto Day1, da Endeavor – soube que ali tinha algo especial. Não somente pela genialidade excepcional dos dois, que construíram um verdadeiro império (que hoje é um verdadeiro modelo para novos empresários serem cada vez mais bem-sucedidos), mas também pela autenticidade e pelo orgulho que demonstram, a cada palavra e a cada gesto, de sua história de vida.

Em *Sonhe, acredite e faça*, a família Castelo nos mostra que o primeiro passo para a realização de nossos sonhos é acreditar: precisamos acreditar em nós mesmos, na nossa competência e em nossa missão – seja ela a de mudar outras vidas ou mudar a nossa própria.

Assim, acreditando nesse percurso de muita luta e sucesso, afirmo com enorme felicidade que é um prazer ter essas três figuras em nosso *casting* de autores da Editora Gente.

Rosely Boschini

CEO e publisher da Editora Gente

Sonhe, acredite e faça: conheça a trajetória dos empresários visionários que começaram vendendo... / Edmar Castelo, Leandro Castelo, Leonardo Castelo. – São Paulo: Editora Gente, 2020.

ISBN 9786555440294

1. Empreendedorismo 2. Sucesso nos negócios I. Título II. Castelo, Leandro III. Castelo, Leonardo

20-2631

CDD 650.1

Índices para catálogo sistemático:
1. Sucesso nos negócios

Quando decidimos escrever este livro, tínhamos o desejo genuíno de mostrar e provar para o mundo que tudo é possível. Por isso, dedicamos esta obra a você que, assim como nós, não tem medo de sonhar grande e batalha todos os dias para que eles sejam realizados.

Mas também dedicamos a você que ainda não está confiante na própria capacidade de tornar os sonhos reais, porque acreditamos, de coração, que mudará de ideia logo após ler este livro. Somos a prova viva de que quando se quer algo, verdadeiramente, de corpo e alma, de que quando se tem fé e se consegue enxergar o que ninguém enxerga, qualquer objetivo pode ser alcançável.

Queremos inspirá-lo a querer sempre mais e a não desistir mesmo diante das batalhas mais árduas. Siga em frente e tente outra vez, quantas vezes forem necessárias. Você é do tamanho dos seus sonhos.

Agradecemos aos familiares:

Célia Maria, João Victor Faleiro Castelo, Rafael Roiz,
Daniela Sousa Castelo, Zana Sales Faleiro,
Pedro Leonardo e Ludovina Lopes Torres Neta;

Aos amigos:

Antonio Carlos Florentino Skrekovisz,
Ricardo Mendes da Rosa, Djeyder Luçoli Windmiller,
Dorival Alves de Souza, Douglas de Borba,
Ronaldo Camargo Junior, Rosemary Aparecida de Oliveira,
Lineu Bueno de Oliveira Filho, Rildo Pinheiro,
Giovanna Zattar, Arua Caselli, Neder Kassem Kemache,
Adriana Janaina Marcon Ahrendt, Edina Kath,
Douglas Henrique Reis e José Ivan Brito;

A todos dos times Ecoville, Asia Source e
300 Franchising, mentores, franqueados,
fornecedores, clientes, sócios e à Endeavor.

Cada um de vocês foi fundamental
para que pudéssemos chegar até aqui.

Sumário

PREFÁCIO. CORAGEM, DETERMINAÇÃO E RESILIÊNCIA PARA SONHAR, ACREDITAR E FAZER

INTRODUÇÃO. VOCÊ SÓ TERÁ O IMPOSSÍVEL FAZENDO O IMPENSÁVEL

CAPÍTULO 1. É PRECISO ACREDITAR

Não deixe seu sonho morrer, por Edmar Castelo

PALAVRA DE MENTOR: Empreender não é inventar a roda, por Gustavo Caetano

CAPÍTULO 2. INSIGHT EMPREENDEDOR

PALAVRA DE MENTOR: Afinidade com o segmento é fundamental para quem quer empreender, por Rodrigo Lopes

CAPÍTULO 3. VONTADE DE TER FORÇA

PALAVRA DE MENTOR: Estudo do fluxo de caixa é a chave para a empresa dar certo, por Samy Dana

CAPÍTULO 4. A VENDA TRANSFORMA A VIDA

PALAVRA DE MENTOR: O futuro das vendas passa pelo vendedor-empreendedor, por Thiago Concer

CAPÍTULO 5. EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

PALAVRA DE MENTOR: A busca por uma equipe de excelência, por Iuri Miranda

CAPÍTULO 6. A NATURA DOS PRODUTOS DE LIMPEZA

PALAVRA DE MENTOR: Como manter uma equipe motivada, por João Kepler

CAPÍTULO 7. O PODER DA MENTORIA

PALAVRA DE MENTOR: G estão de A a Z, por Ladmir Carvalho

CAPÍTULO 8. A DECISÃO PELO LICENCIAMENTO

PALAVRA DE MENTOR: Pacote de ações para reter talentos, por Paulo Vieira

CAPÍTULO 9. O FRANCHISING

PALAVRA DE MENTOR: Franquear ou licenciar? Franquear, claro, por Adir Ribeiro

CAPÍTULO 10. VENDEDOR FORA DE SÉRIE

PALAVRA DE MENTOR: Franqueados nota mil, por Dorival Oliveira

CAPÍTULO 11. ACELERAÇÃO EXPONENCIAL

PALAVRA DE MENTOR: O que é mentoria e como usá-la para acelerar seu crescimento, por Camilla Junqueira

CAPÍTULO 12. SEJA O MELHOR

PALAVRA DE MENTOR: Busca pela autoconfiança, por Joel Jota

CAPÍTULO 13. DE MENTORADOS A MENTORES

PALAVRA DE MENTOR: Crescer com responsabilidade, por Rony Meisler

CAPÍTULO 14. PLANEJAMENTO

PALAVRA DE MENTOR: Construção constante, por Luiza Helena Trajano

CONCLUSÃO. O NOSSO FUTURO

PREFÁCIO

**CORAGEM,
DETERMINAÇÃO
E
RESILIÊNCIA
PARA
SONHAR,**

ACREDITAR E FAZER

Em meu livro *Ponto de inflexão*, falo fundamentalmente sobre as decisões que podem mudar a nossa vida. A família Castelo teve talvez o seu principal ponto de inflexão quando decidiu largar tudo o que tinha para montar um negócio do zero em Joinville – outra cidade, outro estado, outra região do país.

Se você está pensando em iniciar um empreendimento próprio, é possível que já esteja diante de seu ponto de inflexão. Mas, antes que você saia vendendo o carro, pedindo demissão ou contraindo empréstimos caros para investir em seu sonho, é preciso que tenha em mente alguns conceitos.

Primeiro: o empreendedorismo não é uma ciência exata; portanto, se você pretende abrir um negócio próprio, comece por entender que não existem fórmulas prontas para o sucesso.

Dito isso, saiba também que:

- 1) cada segmento de atividade econômica tem suas peculiaridades;
- 2) cada pessoa apresenta condições educacionais e financeiras muito próprias, além de um perfil comportamental único, que se reflete em suas ações no campo empresarial;
- 3) em cada cidade, estado e país há peculiaridades locais e regionais;
- 4) cada momento micro e macroeconômico exige medidas específicas para aquele instante determinado.

Em resumo, não há como garantir que a fórmula bem-sucedida usada por um empreendedor para abrir uma padaria em determinado local dará certo se outra pessoa usá-la para montar o mesmo tipo de negócios em outro lugar. Quem empreende com sucesso não segue uma receita de bolo – ou de pão, no caso. Montar uma empresa requer, antes de tudo, uma imensa capacidade de estudar, observar e entender todas as variáveis mencionadas no começo deste texto e suas consequências para o empreendimento quando se coloca efetivamente a mão na massa.

Então, se você ainda não tem – mas pretende ter – um negócio próprio, posso garantir que começou sua jornada empreendedora com o pé direito. Neste livro, além de conhecer a fascinante história da família Castelo e de sua empresa, que começou como um sonho de pai e filhos e se tornou a maior

rede varejista de produtos de limpeza do Brasil, você encontrará lições, ensinamentos e subsídios de alguns dos mais renomados experts do país em áreas fundamentais para o sucesso de qualquer empreendimento – de finanças a gestão de pessoas, passando por marketing, vendas e expansão.

Se o seu sonho ainda não saiu do papel – e mesmo quando ele já estiver ganhando forma –, *Sonhe, acredite e faça* pode ser uma referência para buscar inspiração, conhecimento e até mesmo alguma dose de fé e esperança de que tudo vai dar certo. Seja nas lições de Seu Edmar e dos filhos Leandro e Leonardo ou nas ideias dos mentores que lhes trouxeram luz antes e durante a caminhada empreendedora, estas páginas podem ser o ponto de partida para conhecer as principais variáveis envolvidas na construção de um negócio próprio.

Agora esqueça tudo o que escrevi até aqui.

Quando se fala em replicar um modelo de negócio bem-sucedido, é preciso abrir uma justíssima e necessária exceção ao sistema de franchising. Usando como base o exemplo da padaria mencionado anteriormente, se o empreendimento a ser replicado foi testado e aprovado no formato de franquia, com aquilo que o sistema pressupõe (gestão, *know-how*, treinamento, marketing, etc.), terá tudo para, sim, dar certo.

O índice de sucesso das franquias no Brasil não deixa dúvidas sobre isso. Ou seja, abrir uma franquia é completamente diferente de se começar um negócio do zero. E foi também por enxergar as potencialidades do franchising que a família Castelo fez seu empreendimento aumentar de tamanho a cada ano.

De volta à ideia inicial, mesmo que não exista uma fórmula mágica para se empreender com sucesso – e ela não existe, isso eu garanto –, algumas atitudes são essenciais para quem pretende vencer no empreendedorismo.

Olhando para nossos primeiros passos como empreendedores, enxergo claramente alguns pontos em comum entre a minha história e a trajetória da família Castelo. Assim como eu, quando aos 22 anos, decidi abandonar um salário alto para abrir a minha própria rede de escolas de inglês, a Wise Up, Seu Edmar, Leandro e Leonardo tiveram coragem para largar suas bem-sucedidas carreiras como funcionários e investiram no sonho empreendedor. Pontos de inflexão...

Da mesma forma, todos enfrentamos muitos obstáculos. No começo da minha carreira, como vendedor, eu passava até quatro horas em pé, em um orelhão, agendando reuniões com potenciais clientes – antes de o setor ser privatizado, uma linha telefônica custava o equivalente a US\$ 3 mil e, claro, nem toda empresa tinha alguns milhares de dólares para disponibilizar linhas individuais a cada vendedor. Seu Edmar, Leandro e Leonardo, por sua vez, dormiam em um galpão e conviviam com a tensão de depender de uma Kombi velha para trabalhar – e só quem teve uma Kombi velha entende o tamanho do desafio.

Esses episódios – e há muitos outros neste livro – escancaram outras posturas essenciais de quem vence como empreendedor: a determinação e a resiliência. No entanto, é bom que fique claro: apenas ter determinação, resiliência e coragem não garantem sucesso no empreendedorismo. É preciso muito mais.

Acredito que qualquer pessoa possa vencer como empreendedora, mas vejo que nem todos têm a indispensável ousadia de sair dos trilhos que a vida lhes impõe, o ânimo necessário para correr riscos e a força de vontade para dedicar doze horas diárias (ou mais) a fim de fazer um negócio dar certo.

Edmar, Leandro e Leonardo tiveram tudo isso – e muito mais.

O título desta obra, *Sonhe, acredite e faça*, delinea os caminhos encontrados pela família Castelo para vencer. Após a leitura, é provável que você desenhe a sua própria trilha. Com coragem, determinação e resiliência, sonhe, acredite e faça você também a sua história de sucesso.

Boa leitura! E sucesso!
Flávio Augusto da Silva

Flávio Augusto da Silva é empresário, fundador de uma das maiores redes de escolas de línguas do Brasil, a Wise Up. Atualmente, lidera a *holding* Wiser Educação, que detém as redes Wise Up, Wise Up Online e NumberOne – todas voltadas para o ensino de idiomas – bem como a plataforma de

empreendedorismo MeuSucesso.com e a Editora Buzz. Além disso, é proprietário do time de futebol Orlando City, dos Estados Unidos. Flávio se tornou um dos empreendedores mais influentes do Brasil, com quase 5 milhões de seguidores nas redes sociais. Em 2011, idealizou o projeto “Geração de Valor”, onde compartilha ensinamentos sobre empreendedorismo e investimentos.

**“APENAS TER
DETERMINAÇÃO,
RESILIÊNCIA E CORAGEM
NÃO É GARANTIA DE
SUCESSO NO
EMPREENDEDORISMO. É
PRECISO MUITO MAIS.”**

Flávio Augusto da Silva

INTRODUÇÃO

**VOCÊ SÓ
TERÁ O
IMPOSSÍVEL
FAZENDO O
IMPENSÁVEL...**

Quando decidimos escrever este livro, o objetivo principal era mostrar ao leitor que a jornada do empreendedorismo, embora difícil, pode ser desbravada por todos. Aliás, mais do que isso: ela pode levá-lo a um mundo de conquistas e realizações inimaginadas.

Se você estiver passando por algum momento difícil, portanto, nossa recomendação é: acalme-se, reflita, peça ajuda se necessário e encontre as soluções, mas não desista. Nunca! Sonhar grande e acreditar em si são ingredientes fundamentais, principalmente quando estamos passando por dificuldades. Sem isso, tudo fica mais difícil.

Lembre-se sempre de que você só terá o impossível fazendo o impensável. É claro que é necessário ter em mente que a execução é o que vai tornar seu sonho realidade. Nosso pai, Edmar Castelo, costuma dizer que, depois de saber qual é o tamanho do sonho – e, óbvio, acreditar nele –, o próximo passo é ter atitude, foco e disciplina. Para isso, tenha coragem e convicção para tirar suas ideias do papel.

Foi assim que construímos a Ecoville, a maior rede varejista de produtos de limpeza do Brasil, e criamos a 300 Franchising, *holding* de franquadoras multissetoriais, que hoje já é uma das maiores do país. Seguindo essas premissas, também nos tornamos Empreendedores Endeavor e ganhamos o prêmio Empreendedor do Ano, concedido pela antiga Ernst & Young, atual EY, considerado o Oscar do empreendedorismo mundial.

No entanto, o caminho foi árduo. Começamos com pouco dinheiro, mas já sonhávamos grande: não queríamos só vender produtos de limpeza. Nosso propósito era profissionalizar o mercado brasileiro de venda porta a porta desses itens tão essenciais.

Compramos uma Kombi velha e construímos um pequeno galpão para fabricar e armazenar os produtos. Nas ruas, recebemos muitos “nãos” das donas de casa. Com poucas vendas, faltava dinheiro para tudo. Paramos de pagar o aluguel de uma quitinete e fomos dormir no chão do galpão. Era a alternativa para continuarmos a buscar nossos sonhos.

Sabe quando mudamos o rumo da nossa história? Quando assumimos nossos erros e buscamos ajuda. Por meio da Endeavor e do programa

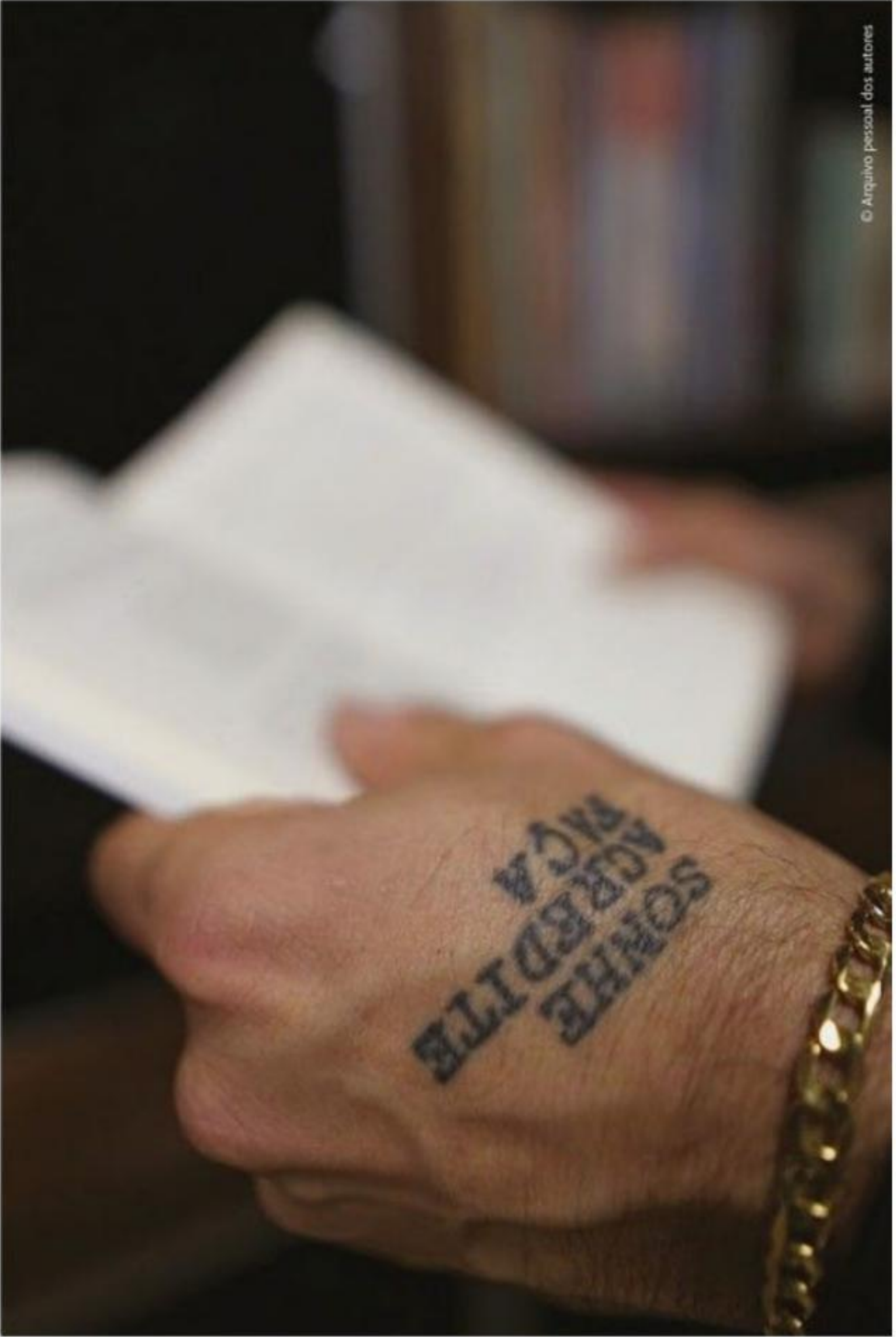
Extreme Makeover, da revista *Pequenas Empresas & Grandes Negócios*, recebemos a mentoria dos profissionais mais gabaritados do mercado. E, mais do que ouvir, tivemos a humildade de colocar em prática as orientações recebidas. Essa postura nos levou a um ciclo de conquistas.

Queremos que o leitor também tenha a oportunidade de aprender com quem entende do assunto. Por essa razão, além de trazer insights e ensinamentos sobre gestão que absorvemos ao longo da nossa trajetória empreendedora, convidamos catorze mentores para darem dicas relacionadas ao universo do empreendedorismo: Gustavo Caetano, fundador da Samba Tech; Rodrigo Lopes, estrategista de marketing digital; Samy Dana, economista e professor; Thiago Concer, fundador do movimento Orgulho de Ser Vendedor; Iuri Miranda, CEO do Burger King Brasil; João Kepler, escritor e investidor-anjo; Ladmir Carvalho, presidente da Alterdata; Paulo Vieira, coaching e presidente da Febracis; Adir Ribeiro, CEO e fundador da Praxis Business; Dorival Oliveira, vice-presidente de franquias do McDonald's; Camilla Junqueira, diretora-geral da Endeavor Brasil; Joel Jota, ex-atleta da Seleção Brasileira de Natação; Rony Meisler, CEO do Grupo Reserva; e Luiza Helena Trajano, presidente do Conselho de Administração do Magalu.

Por fim, o título *Sonhe, acredite e faça* não é fruto do acaso. Nossa história mostrou que esses são os pilares fundamentais para um empreendedor que busca o sucesso. Não adianta só sonhar, é fundamental acreditar naquilo que você quer e, mais do que tudo, é preciso fazer acontecer. Esse é um mantra que nos acompanha vinte e quatro horas por dia. Está presente na nossa alma e no nosso corpo – literalmente.

A partir de agora, convidamos o leitor a entrar em nossa vida e a conhecer o caminho que percorremos até aqui. Esperamos, profundamente, que você possa aprender com nossas experiências. Sucesso na sua jornada!

Leandro e Leonardo Castelo



© Arquivo pessoal dos autores

CAPÍTULO 1

É PRECISO ACREDITAR

POR LEONARDO CASTELO

Em outubro de 2015, quando participávamos de um curso em São Paulo, conhecemos o empresário Altino Cristofolletti Júnior, cofundador da Casa do Construtor, rede de lojas especializadas em locação de equipamentos para construção civil, e ex-presidente da Associação Brasileira de Franquias (ABF). Ele nos contou que uma tal de Endeavor, organização global sem fins lucrativos que apoia empreendedores de alto impacto, tinha transformado seus negócios.

Ficamos impressionados com o depoimento dele. Depois de receber mentorias de profissionais renomados do mercado por meio da Endeavor, a Casa do Construtor passou a crescer substancialmente. Estávamos decididos a entrar em contato com a instituição quando voltássemos a Joinville, onde moramos. Na época não tinha a menor ideia de que a Endeavor poderia impactar tanto as empresas que apoia. Hoje, ousou dizer que é uma espécie de Harvard do empreendedorismo.

Voltamos para Santa Catarina em uma segunda-feira. Ao chegar ao escritório, havia um recado colado no meu computador: “Leonardo, ligar para a Giovanna, da Endeavor”. Como costumamos fazer pegadinhas um com o outro, achei que era coisa do Lê e pensei: *Que brincadeira sem graça.*

Dessa vez, porém, não era pegadinha. Coincidência do destino ou não, a Endeavor entrou em contato conosco antes mesmo que pudéssemos ligar para eles. Vale dizer que, embora seja possível se inscrever espontaneamente para participar dos programas da Endeavor, a organização também prospecta empresas e empreendedores de alto impacto.

Na mesma hora, retornei a ligação:

— Olá, Giovanna, aqui é o Léo, da Ecoville. Recebi seu recado e estou retornando.

— Oi, Léo, tudo bem? Liguei para vocês na segunda-feira passada. Temos um projeto que se chama Promessas Endeavor e gostaria de saber se querem participar do processo seletivo que irá escolher os participantes do próximo ano. O problema é que a fase de entrevistas termina amanhã, e já não tenho mais agenda para hoje. Podemos marcar para amanhã?

Fiquei feliz com a notícia, mas estava com a cabeça em outro lugar. Meu pai tinha descoberto um câncer na próstata e faria uma cirurgia justamente no dia seguinte, data em que ela havia sugerido a entrevista.

Quando expliquei a situação, a Giovanna propôs, solidariamente, fazer a entrevista naquele mesmo dia, à noite, após seu expediente. Foram duas horas e meia de conversa por videoconferência.

Mesmo preocupados com meu pai, no fundo, nós acreditávamos que tudo ia dar certo. E foi por isso que nos saímos bem na entrevista.

Na quarta-feira, meu telefone tocou. Era a Giovanna novamente.

— Oi, Léo. Sei que ainda devem estar no hospital, mas tenho boas notícias! Vocês foram selecionados para o Promessas.

Foi um dia inesquecível, até porque não é tão fácil ser selecionado pelo programa, que chega a receber 5 mil inscrições por ano, sendo que somente 250 projetos são aprovados.

Sabíamos que tudo tinha dado certo com a cirurgia do meu pai, então, quando voltei ao quarto onde ele estava, contei a novidade. Ele ficou muito feliz e emocionado. Todos nós ficamos contentes, mas não fazíamos ideia de que a nossa história não seria mais a mesma depois daquele telefonema.

ESSE SONHO COMEÇOU COM O MEU PAI

Meu pai, José Edmar Castelo Batista, sempre foi um homem sonhador, mas, ao mesmo tempo, jamais tirou os pés do chão. Ficar esperando a sorte chegar nunca foi uma opção. Ele sempre correu atrás daquilo que queria e nos ensinou a lição de que coragem, disciplina, dedicação e, sobretudo, humildade deveriam caminhar juntas para que os sonhos pudessem sair do papel.

O seu jeito de ser só aproximou nossa família. Desde pequenos, eu e o Lê, especialmente, sempre apoiamos um ao outro em todas as circunstâncias. Mais do que irmãos, nos tornamos melhores amigos e sócios. Hoje, nós três moramos no mesmo prédio, em Joinville. Fazemos

questão de preservar o jardim que nosso pai semeou desde a nossa infância. É assim que ele cresce e floresce diariamente.

Ao longo das próximas linhas, você vai entender o porquê dessa amizade tão sólida.

Em 1988, meu pai recebeu o convite de um amigo para assumir a função de gerente-geral da Boley do Brasil, fábrica de óleo localizada em Salvador, na Bahia. Na época, eu estava com 13 anos, o Lê, com 10 e a Daniela, minha irmã mais nova, com 7. Fomos morar em um condomínio localizado dentro da empresa. No entanto, havia uma comunidade – por sinal, bem perigosa – do outro lado do muro, e, claro, começamos conviver com pessoas de lá, incluindo alguns usuários de drogas.

Em compensação, dentro de casa tínhamos professores gabaritados que nos mostravam quais caminhos não seguir. Sempre fomos muito bem orientados pelos nossos pais.

Meu pai, especialmente, usava uma tática interessante. Em um quadro, escrevia diversas perguntas: “O que você quer ter na vida?” “Quais pessoas têm o que você quer ter?” “O que elas fizeram para conquistar tudo isso?” “Quem usa drogas conquistou aquilo que vocês querem ter?” Do outro, ele anotava as nossas respostas. O objetivo era mostrar as consequências de cada escolha que fazemos na vida.

Eram uma espécie de miniaulas ou minipalestras. Tinham horário para começar e terminar. Se minha mãe interrompesse, ele ficava bravo e dizia: “Precisamos ter disciplina”. Éramos crianças na época, mas já tínhamos discernimento para entender, a partir daquelas lições, a diferença entre os caminhos do bem e do mal.

Lembro que em um desses encontros ouvi do meu pai que tínhamos que ser humildes. Fiquei por mais de um ano me questionando: *O que é isso?* A vida, porém, me ensinou que essa palavra é uma das mais importantes do dicionário. É preciso ser humilde para recomeçar quantas vezes for necessário.

Nessas reuniões, meu pai também falava sobre os projetos que teríamos depois que ele se aposentasse. Dizia que montaríamos uma empresa juntos – ele, eu e meu irmão –, embora não soubesse o que seria

exatamente. A minha irmã, que mais tarde se tornou bailarina profissional, era bem pequena na época e costumava participar das reuniões, mas entendia muito pouco do que falávamos.

A semente do negócio próprio brotava no nosso jardim. Lembro que, aos domingos, tínhamos o hábito de acordar cedo para assistir ao programa *Pequenas Empresas & Grandes Negócios*, da Rede Globo. Qual criança se dispõe a acordar às 7 horas da manhã em um domingo para assistir a um programa sobre empresas? Nosso destino já dava sinais.

Foi nessa época que ouvi do meu pai, pela primeira vez, uma frase que nos guia até hoje: “Você não tem que ser bom. Tem que ser o melhor naquilo que se propõe a fazer”. Nas próximas páginas, você vai conhecer um pouco mais sobre a história do meu pai, narrada por ele mesmo, e o início de um sonho que nos trouxe até aqui.

* * *

NÃO DEIXE SEU SONHO MORRER

Por Edmar Castelo

O sonho de empreender começou há muito tempo, em uma cidade chamada Pernambuco, a 100 quilômetros de Fortaleza, onde nasci. Meu pai, Luiz Batista de Oliveira, foi um grande empreendedor. Era fazendeiro, tinha muitas terras, nas quais plantava chuchu, tomate e café. Em época de safra, chegava a ter mais de duzentos funcionários.

Era um império, mas que ruiu. Além do vício em jogos, ele administrou mal os negócios e perdeu todas as terras.

Tive doze irmãos: éramos seis homens e sete mulheres. A perda do patrimônio abalou todos e cada um buscou um rumo diferente na vida.

Em 1962, aos 14 anos, resolvi me mudar para um convento em Fortaleza. Como participante ativo da igreja, estava decidido a vestir a batina e virar padre. Depois de um ano confinado, porém, cheguei à

Mesmo diante de todas as travessuras, ele gostava mim, e ofereceu uma ajuda de custo paga pela prefeitura, que recebi até completar 18 anos.

Preciso dizer que, embora bagunceiro, sempre fui estudioso. Não frequentei a universidade, mas fiz diversos cursos técnicos durante a vida, principalmente enquanto estava no Ginásio. Aliás, sempre fiz questão de mostrar para os meus filhos que só com estudo eles seriam alguém na vida. Foi por conta desse ensinamento que conseguimos, juntos, enfrentar um dos nossos momentos mais difíceis, já em Joinville, quando nosso dinheiro acabou e fomos dormir no chão do galpão que havíamos construído para fabricar os produtos de limpeza. Naquela época, nos debruçamos nos livros para encontrar as soluções para os nossos problemas.

A JORNADA CORPORATIVA

Em 1965, meu irmão deixou o Ceará e foi morar em São Paulo. Assim que completei 18 anos, decidi seguir, mais uma vez, seus passos. Na época, eu tinha cabelos longos, mas ele, como não concordava com aquele estilo, impôs uma condição para que pudéssemos morar juntos:

— A primeira coisa que você vai fazer é cortar esse cabelo.

Não gostei da ordem e decidi procurar outro lugar para morar. Com pouco dinheiro, aluguei um quarto em uma pensão na Avenida Brigadeiro Luís Antônio, na região central, e parti em busca de trabalho.

Foi um começo difícil. As oportunidades para quem não tinha registro em carteira eram pífias. Embora tivesse feito diversos cursos, nunca havia trabalhado. Vi o anúncio de uma vaga de auxiliar de almoxarifado no jornal, em uma empresa chamada Engel, e decidi tentar a sorte.

Assim que cheguei para a entrevista, um senhor engravatado puxou papo. Ao longo da conversa, descobri que ele era o dono. O empresário se interessou pelos cursos técnicos que eu tinha feito e ofereceu outra vaga, com um salário maior. Era para ocupar a função de meio oficial eletricitista em um cliente da Engel em São Paulo, a Aços Villares.



© Arquivo pessoal dos autores

Leonardo, à esquerda, aos 10 anos, e Leandro, à direita, aos 7 anos, junto de seus pais, Edmar e Célia.

De Salvador mudamos para Uberlândia, cidade de nascimento da minha esposa, e onde o Leonardo e o Leandro estudaram Engenharia de Produção e conquistaram boas oportunidades de crescimento na carreira. O Leonardo se tornou gerente de operações de uma fábrica da Coca-Cola. Já o Leandro conquistou a posição de gerente de projetos de automação em uma empresa que prestava serviços para a Sadia.

Após viver dez anos em Uberlândia, eu, que nunca havia desistido do desejo de empreender, disse que estava na hora de tirar o sonho do papel. No entanto, acreditava que em São Paulo teríamos mais oportunidades. Convenci meus filhos de que esse, então, era o caminho.

Eu, Leonardo e o Leandro fomos passar um breve período na cidade da garoa, em busca de alguma inspiração.

PALAVRA DE MENTOR

GUSTAVO CAETANO

EMPREENDER NÃO É INVENTAR A RODA

Gustavo Caetano,

CEO e fundador da Samba Tech e autor do best-seller *Pense simples*

Para quem vai começar a empreender, costumo dizer que a lógica atual se baseia na história de Davi e Golias. O pequeno passa a ter vez contra o grande. No entanto, para vencer a batalha, as armas usadas na luta não devem ser as mesmas. O pequeno empreendedor precisa fazer aquilo que a grande empresa não consegue fazer, e isso se dá no desenvolvimento de produtos e soluções cada vez mais específicos, para atender a um grupo restrito de consumidores. É o que chamo de a “era dos supernichos”. Estátuas colecionáveis para *geeks*, receitas veganas e plano de saúde voltados para idosos são alguns exemplos. Portanto, é provável que um produto ou serviço muito genérico – ou seja, que tenha o objetivo de atingir a todos os tipos de público, sem um foco – não agregue valor para ninguém.

No entanto, não significa que seja preciso inventar a roda. Até porque desenvolver algo completamente disruptivo, que será capaz de mudar uma indústria ou um mercado, é raro. Falo mesmo de inovação, o que nada tem a ver com invenção. Nos

CAPÍTULO 2

INSIGHT EMPREENDEDOR

POR LEANDRO CASTELO

plano era ir embora no dia seguinte, pela manhã, porém precisávamos recuperar a carteira.

No outro dia, saímos bem cedo do hotel e fomos até a lanchonete. De dia, foi mais fácil encontrá-la; para o nosso azar, porém – ou melhor, nossa sorte –, ela estava fechada. Os vizinhos disseram que só abriria à noite. Ficamos mais um dia em Joinville e aproveitamos para conhecer melhor a cidade. Fomos até a vigilância sanitária e pedimos a lista de empresas que tinham registro para fabricar produtos de limpeza.

Visitamos cada uma delas e perguntamos tudo sobre o negócio: gastos, faturamento, lucros e metas. Identificamos que não existiam empresas com o mesmo objetivo que o nosso: profissionalizar o mercado de produtos de limpeza porta a porta e se tornar a maior empresa da cidade.

* * *

Preciso fazer uma pausa nessa história para dizer que um sonho cresce à medida que buscamos conhecimento. O aprendizado amplia o campo de visão e aguça a vontade de realizar ainda mais projetos. Ao fazer uma viagem internacional, por exemplo, certamente você terá vontade de conhecer novos lugares. E é assim que funciona.

Nessa época, por exemplo, queríamos nos tornar referência em uma cidade. Quando passamos a estudar e a colocar a mão na massa, porém, nosso sonho cresceu.

Ultrapassamos as barreiras de Santa Catarina e ganhamos visibilidade em outros estados. Hoje, nossa missão é ser a maior franqueadora do Brasil. E estamos bem perto disso.

* * *

À noite, voltamos ao estabelecimento para pegar a carteira, que estava intacta, com os cartões e o dinheiro exatamente do jeito que o Léo tinha deixado. Gostamos ainda mais daquele lugar. Embora Joinville não fosse uma capital, estava próxima de duas: Florianópolis e Curitiba. Também era a maior cidade do estado e a mais industrializada.

ELABORE UM PLANO

Além de estudar o setor, o empreendedor deve construir um plano de execução do negócio. O documento deverá contemplar previsões de receita, gastos e margem de lucro. Com esse raio X em mãos, será possível ter uma dimensão sobre o negócio e evitar surpresas após a abertura da empresa.

Em vez de construir negócios para si mesmo, é preciso construir um negócio para o cliente. E, se eu preciso construir um negócio para o meu cliente, devo me colocar no lugar dele antes de efetivamente abrir esse negócio. Se, ao olhar para o empreendimento com os olhos de um potencial consumidor, a proposta ainda fizer sentido – ou seja, se o negócio resolver alguma dor ou necessidade do futuro cliente –, aí sim esse empreendimento pode ser levado adiante.

Rodrigo Lopes é empresário, fundador/presidente do Grupo MegaMais e de mais de 10 negócios no Brasil. Um dos maiores estrategistas de marketing digital do país, criou a Faculdade do Empreendedor, que ajuda outros empresários a buscarem o sucesso no mundo dos negócios.

Após três semanas de muitas conversas e planejamentos em Uberlândia, retornamos para Santa Catarina. Pela primeira vez, estávamos os três juntos em Joinville. Ao chegar à casa alugada, contudo, uma surpresa: novos inquilinos tinham tomado posse do lugar. Os problemas só haviam começado.

Ter arcado com o aluguel do mês todo não foi suficiente para a dona do imóvel. Ela disse que tínhamos “sumido” e que por isso havia alugado a casa para outra família. Como se não bastasse, vendeu tudo o que havíamos deixado – máquina de lavar, televisão, cama e, inclusive, o estoque de produtos de limpeza fabricado por nós.

Um misto de indignação, raiva e decepção nos consumia naquele momento. O pior de tudo é que levaríamos muito tempo para conseguir alugar outro imóvel. Sem ter para onde ir, procuramos o Hotel Hannover, um dos mais baratos da cidade, para dormir.

O destino, porém, foi generoso e tratou de colocar excelentes pessoas em nosso caminho.

Da última vez que tínhamos ido a Joinville, conhecemos, por um acaso da vida, o Rick – que, mais tarde, se tornaria um grande amigo e nosso braço direito na Ecoville. Na época, ele forneceu diversas informações sobre a cidade. Como estávamos em um beco sem saída, decidimos contatá-lo. Contamos tudo o que tinha acontecido e ele, mesmo sem nos conhecer direito, não nos deixou ficar no hotel e nos ofereceu a própria casa até que conseguíssemos um novo local. Nós aceitamos.

Quinze dias depois, Rick, que também estava nos ajudando a procurar um novo lugar para morar, encontrou um conhecido que tinha uma quitinete e que topou alugá-la. No entanto, havia uma condição: teríamos que pagar seis meses adiantados. Mesmo com o dinheiro contado, topamos.

Entretanto, não tínhamos nada para colocar dentro do imóvel. Todos os nossos móveis e eletrodomésticos haviam sido vendidos pela dona da primeira casa, e se gastássemos nossa reserva provavelmente sentiríamos falta dela mais tarde. Compramos pouca coisa. Uma TV de 14 polegadas, três panelas, um fogãozinho de duas bocas, um botijão, três pratos, três talheres e três colchões.



© Arquivo pessoal dos autores
Leandro trabalhando na primeira fábrica da Ecoville.



© Arquivo pessoal dos autores
Edmar, à esquerda, e Leandro. Os produtos eram fabricados à noite pelos próprios empreendedores.

O destino, porém, nos reservava um novo rumo. Por isso, sempre digo que é preciso se livrar dos pensamentos que falam que você não vai conseguir. Sempre há um caminho, uma rota alternativa. Alguns dias depois, saímos para trabalhar. Estava cansado de tudo aquilo, pensava em desistir e voltar para Minas.

Entretanto, ao bater palmas em frente a uma casa, uma mulher abriu a porta. Sem ter a mínima noção de quem éramos, ela disse:

— Estava lá dentro rezando e você chamou. Deus pediu para dizer que não desista.

A interferência daquela mulher fez minha fé renascer. Era preciso seguir em frente.

Até hoje, choro quando falo sobre o assunto. Aquele episódio deu força a todos nós.

PALAVRA DE MENTOR

SAMY DANA

ESTUDO DO FLUXO DE CAIXA É A CHAVE PARA A EMPRESA DAR CERTO

Samy Dana,

Economista e professor da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas

Cada negócio – e isso vale para todos os portes e os mais diversificados setores econômicos – tem um ciclo de operação necessário até que comece a se pagar. Ou seja, ninguém pode achar que irá abrir uma empresa hoje e que amanhã ela já estará dando o retorno esperado.

Este é um erro que muitos empreendedores cometem: achar que conseguirão viver do negócio antes de ele chegar à maturidade e alcançar a sustentabilidade financeira. Por essa razão, planejar-se – prevendo uma reserva de emergência, para que se possa ter fôlego até que a empresa consiga andar com as próprias pernas – é um dos primeiros passos para quem pretende empreender.

Nesse sentido, outra ação fundamental é um estudo detalhado do fluxo de caixa, com as previsões de entrada e saída de recursos a cada mês a partir da abertura do negócio. Essa previsão do fluxo de caixa é a grande chave para que se projete

CAPÍTULO 4

**A VENDA
TRANSFORMA
A VIDA**

POR LEONARDO CASTELO

algo em troca. Ao receber a amostra e testá-la, portanto, o cliente optava por comprar nosso produto. Era uma forma de retribuição.

PEDIDOS DE INDICAÇÃO

Passamos também a distribuir tabloides com os preços dos produtos – e, ao entregá-los a um cliente, falávamos sobre o sonho de tornar a Ecoville uma grande empresa. Pedíamos que repassassem aquele material para parentes e amigos. Aos poucos, conseguimos cativar a atenção do público. Foi nessa época que descobrimos que nada impulsiona mais as vendas do que o boca a boca. O material acabou ficando conhecido pelos moradores de Joinville como “a tabelinha azul e amarela”.

QUALIDADE E NOVOS PRODUTOS

Preciso deixar claro que nossa metodologia de vendas não traria resultados a longo prazo se os produtos não tivessem qualidade. Técnica alguma consegue manter por muito tempo a comercialização de produtos ou serviços ruins. No caso dos itens de limpeza, quanto maior a quantidade de matérias-primas usadas em sua composição, melhor é a performance. Vale lembrar que prezamos sempre por ativos ecológicos e biodegradáveis, portanto, mesmo quando há mais matérias-primas envolvidas na produção, o viés sustentável é mantido.

Escolher o caminho da qualidade em vez do menor preço nos ajudou a ter uma maior vantagem competitiva perante o mercado, como você vai ver nos próximos capítulos. É por conta dessa premissa que costumamos dizer, com certa frequência, a seguinte frase: “Tratando-se de vendas, me mostre seu ticket médio que te direi quem és”. Significa que o ticket médio está diretamente ligado ao valor agregado do produto. Se tem qualidade e diferenciais, certamente você terá condições de ofertá-lo por um preço maior. Nunca se esqueça disso.



E, mesmo nos casos em que os profissionais continuem sendo CLT, precisarão que o lugar em que estão comece a ficar pequeno para a capacidade que eles têm de execução. Então, se estamos falando de um vendedor de sapatos, o profissional já sabe que não vai ficar rico nesta atividade. Mas, ao mesmo tempo, ele precisa que aquela loja de sapatos fique pequena para ele. Quer dizer, ele precisa chegar ao teto, ao ponto em que aquele lugar não lhe sirva mais – tem de trabalhar em uma empresa maior, que lhe pague mais, ou ser dono do próprio negócio, seja abrindo um novo negócio ou representando uma outra empresa.

Quando falo vendedor-empresendedor, é aquele que entende que há coisas que ele precisa fazer e coisas que deveria fazer. O que deve fazer é o que o mandam fazer; é o ideal a ser feito caso ele seja um funcionário CLT. E o que precisa fazer é aquilo para o qual ordens não lhe são necessárias.

Voltando ao caso do vendedor de sapatos, a meta dele é vender 1.500 reais por dia, mas a função dele não é entender de gestão ou saber como vender mais do que a meta de 1.500 reais. No entanto, é precisamente isso que irá fazê-lo se tornar o vendedor-empresendedor, o tipo de profissional que irá se manter no mercado daqui para a frente.

Thiago Concer é fundador do movimento Orgulho de Ser Vendedor (OSV), investidor-anjo e especialista em gestão e vendas. Bacharel em Relações Públicas com estudos em Comunicação pela Universidade de Salamanca, na Espanha, possui estudos pela Academia Europeia de Negócios em Madri, extensão em Formação Executiva em Marketing de Varejo, extensão em Gestão de Vendas e é Pós-Graduado em Gestão de

agressiva e estabelecemos uma comissão escalável. Ou seja, quanto mais vendia, mais dinheiro o vendedor recebia.

Alguns anos depois, em 2016, Caique Lobão, CEO da EPay, empresa de soluções de pagamento pré-pago e um dos mentores da Endeavor, nos disse que quem acerta na remuneração variável do time de vendas tem um negócio de sucesso. Em 2009, fazíamos o correto – sem saber. Entretanto, não acertamos logo de cara. Foi necessário rever a política de remuneração algumas vezes até encontrar a que fosse mais adequada e que, de fato, pudesse engajar o time.

Se você estiver se perguntando como aplicar isso em sua empresa, saiba que não existe um número mágico. É preciso testar e identificar o que verdadeiramente motiva seus funcionários, o que pode variar de acordo com a empresa e o ramo de atividade, por exemplo.

Foi a partir da junção de quatro elementos (metodologia de vendas, treinamento intenso de vendedores, remuneração variável agressiva e o desenvolvimento de novos produtos) que começamos a tirar o pé da lama – literalmente, se lembrarmos do dia em que a Bonita ficou atolada em frente ao galpão.

Vale dizer que foi nessa época que criamos também um grito de guerra, inicialmente com o lema “Foco e disciplina ao nosso cliente”, e incluímos na nossa rotina uma oração diária, pela manhã, antes de sair para a rua. Era um ritual simples, mas a partir dele nossa motivação foi sendo cultivada. Sem saber, criávamos a nossa cultura. O jeito de ser Ecoville, baseado essencialmente na capacidade de comemorar e valorizar cada pequena conquista, nascia naquele momento. Nosso sonho estava mais vivo do que nunca, nos sentíamos mais fortes e preparados.

Com as vendas em crescimento, nossa situação financeira também começava a melhorar. Decidimos, então, alugar uma casa e deixar de dormir no galpão. Estava na hora de trazer nossa família para perto. Em meados de 2009, eu e o Lê compramos um cartão telefônico e fomos ao orelhão ligar para minha mãe, que sempre foi a mais resistente em mudar para Santa Catarina.

— Mãe, tudo bem?

PALAVRA DE MENTOR

IURI MIRANDA

A BUSCA POR UMA EQUIPE DE EXCELÊNCIA

Iuri Miranda,

CEO do Burger King do Brasil

Ao recrutar pessoas no mercado de trabalho, uma empresa sabe exatamente o que quer: profissionais com potencial de desempenho, íntegros e alinhados com os valores e a cultura da empresa. Mas será que o candidato conhece aquela empresa, além do que pesquisou pela internet ou do que ouviu de um conhecido? Provavelmente não.

Por isso, ao entrevistar um profissional, eu, particularmente, tenho como premissa identificar muito mais do que sua capacitação técnica. Procuro verificar se, além de força de vontade, o candidato entende a nossa cultura organizacional. Se sim, verifico se suas características se alinham ao ambiente e se realmente somos a empresa que ele procura.

A chance de alguém se frustrar por não saber, exatamente, como é trabalhar em uma determinada organização (já que as peculiaridades mudam de uma para outra e de um segmento para outro) é grande. Empresa e funcionário perdem com expectativas mal-alinhadas. Não existe cultura certa ou errada,

CAPÍTULO 6

**A NATURA
DOS
PRODUTOS
DE LIMPEZA**

POR LEANDRO CASTELO

buscávamos. O investimento valeu muito a pena, e até hoje o Supermercado da Limpeza do bairro Costa e Silva se mantém firme e forte.

Nessa época, também convidamos Douglas de Borba, que era gestor de marcas da Sagra, para trabalhar conosco na área comercial. Atualmente, ele é o diretor de operações da Ecoville, um dos principais executivos da empresa.

Ao longo dos anos, inauguramos outras lojas próprias, mas foi um processo bastante complexo. Tivemos que vender alguns estabelecimentos para dar conta do recado, assunto que detalharemos nos próximos capítulos.

TIRA LEITE DAS CRIANÇAS

A Ecoville começava muito bem no varejo, mas havíamos criado um problema. Os vendedores não estavam nada otimistas, já que, para eles, a loja derrubaria as vendas porta a porta. A preocupação era tanta que o novo espaço ganhou um apelido: “Tira leite das crianças”.

Alguns dias após a inauguração, um vendedor – membro da nossa equipe até hoje – disse para meu pai que suas vendas seriam prejudicadas, porque o estabelecimento estava localizado na sua rota de atuação. Meu pai, que ficou preocupado com a reação e com a desmotivação que poderia gerar em toda a equipe, prontamente respondeu:

— Essa loja só vai te ajudar a ganhar mais credibilidade perante o cliente.

Era necessário, porém, ir além e comprovar que o argumento fazia sentido. No dia seguinte, meu pai decidiu acompanhar o funcionário no trabalho. Naquele dia, o vendedor vendeu o dobro do que estava acostumado. A razão principal não foi a presença do meu pai, mas o fato de a loja física verdadeiramente ter fortalecido o canal porta a porta.

A fachada da loja tinha ajudado a dar uma identidade à marca. Os consumidores passaram, automaticamente, a associar o estabelecimento aos

munícipios. Além disso, em cidades, principalmente capitais, onde é difícil encontrar vagas para estacionar, a falta de um espaço para o cliente deixar o carro pode ser um impeditivo na hora das compras.

- **Métricas:** São fundamentais para ajudá-lo a mensurar o que realmente está funcionando ou não. Por isso, recorra a sistemas, crie rotinas e esteja atento aos resultados. São eles que vão mostrar para onde ir e como orientar sua equipe em relação aos próximos passos.
- **Paixão:** Precisa se manter acesa! Um líder de vendas sem paixão torna-se um “empurrador de tarefas” e, se for organizado, um burocrata que mantém as coisas nos eixos, mas não gera novos desafios.

Em suma, para se tornar o líder que deseja, deixe de lado o autoritarismo e esteja ao lado de quem faz acontecer no dia a dia no setor; é possível influenciar e inspirar o time de vendas de uma forma natural e crescente. Note que a grande diferença entre o antigo chefe e o moderno líder está na reputação e na imagem construídas junto à equipe. Nesse formato, a equipe sabe que pode contar com ele e que ele domina as técnicas de venda, admira sua postura e seu comportamento, segue seu exemplo. Além disso, os colaboradores se sentem seguros para manifestar sua opinião, pois encontram flexibilidade e compreensão, que são outras características fundamentais para um bom líder.

João Kepler é escritor, investidor-anjo, conferencista, apresentador de TV, podcaster e pai de empreendedores. Especialista na relação empreendedor-investidor, foi premiado por três anos como o Melhor Investidor-Anjo do Brasil pelo Startup Awards. Também é diretor da Bossa Nova Investimentos, que realizou mais de seiscentos investimentos em startups nos últimos quatro anos.

— Ladmir, tudo bem? Ficamos impressionados com a sua apresentação. Gostaria muito de conhecer sua empresa qualquer dia. Seria possível?

As visitas não estavam previstas no programa, mas o executivo foi gentil.

— É claro. Pegue o meu cartão e me envie um e-mail com três sugestões de datas para vocês irem até lá.

Nós nos despedimos.

Por e-mail, agendamos a visita para cinco dias depois, na sede da empresa, no Rio de Janeiro. Já que comprar três passagens de avião, em cima da hora, sairia bem caro, decidimos ir de ônibus. Depois de viajar durante toda a madrugada, chegamos ao Rio por volta de 7 horas da manhã do dia agendado, e a reunião ocorreria às 8 horas.

Às 7h30, Ladmir chegou à empresa. De cara, aprendemos uma primeira lição. Mesmo à frente de uma companhia com mais de 1.300 funcionários, ele era um dos primeiros a chegar. Liderava por meio do exemplo, e foi assim que a Alterdata cresceu.

O executivo nos atendeu às 8 horas em ponto. Subimos para sua sala, no último andar de um prédio de sete andares – todos os quais tomados por funcionários da empresa. Ladmir nos levou para conhecer os setores da empresa, do comercial ao RH.

Parecíamos crianças indo pela primeira vez a um parque de diversões. A Alterdata tinha um escritório moderno e despojado, bem diferente dos convencionais e de tudo o que já havíamos presenciado até então.

Estávamos empolgados, mas, ao mesmo tempo, aquilo era muito distante da nossa realidade. Começávamos a achar que não fazia o menor sentido termos ido até lá.

No período da tarde, após o almoço, voltamos para a sala de Ladmir. Ele estava realmente disposto a ajudar. Ao abrir o computador, apresentou, sem qualquer receio, um raio X financeiro da companhia. Explicou que, por meio de um único sistema de gestão, conseguia gerenciar os negócios e tomar decisões a distância.

OUÇA OS ESPECIALISTAS

Ouvir profissionais que conhecem o mercado é impreter vel para o empreendedor que busca aperfeiçoar seu negócio. Nós, especificamente, tivemos acesso mais fácil a uma rede de especialistas, principalmente por conta do programa da PEGN e, depois, por meio da Endeavor. Por outro lado, sempre fomos ávidos por conhecimento. Ao participar de palestras, congressos ou qualquer tipo de evento, sempre aproveitamos ao máximo a oportunidade para nos aproximar de autoridades em assuntos de interesse para a nossa empresa. Costumo dizer que somos caras de pau. Após assistir à palestra de alguém interessante, não temos receio algum em falar com o palestrante e mostrar o quanto gostamos de sua apresentação. Foi assim que nos aproximamos dos especialistas que mais entendem de empreendedorismos no pa s.