

AUGUSTO LINS
COM MARCELA BOURROUL

5

segundos

**O JEITO STONE DE
SERVIR O CLIENTE**

Prefácio
BERNARDINHO



Prefácio

Conheci a Stone há alguns anos, quando fui convidado por um de seus fundadores para um café e uma conversa, que nunca saíram da minha memória. A troca de ideias e a conexão entre nós foram tão especiais que me lembro não apenas do teor, mas do local onde nos sentamos, dos livros e de outros temas sobre os quais conversamos. Naquele primeiro encontro, o que mais me chamou a atenção foi a enorme preocupação na escolha das pessoas certas para o time.

Poucas semanas depois, eu estava com parte do time da empresa, não mais que 150 pessoas, para a final do processo seletivo chamado Recruta Stone. A obsessão deles em encontrar candidatos com absoluto alinhamento de valores é enorme. Inteligência, integridade e energia são os três pilares fundamentais nessa busca. A força da cultura daquela companhia que, até então, eu conhecia apenas de longe e a partir de uma única referência — as maquininhas verdes nos estabelecimentos comerciais — era contagiante. Agora eu a via de perto. Me identifiquei com aquela equipe.

Desde então, tenho participado de vários momentos marcantes da empresa e conhecido um sem-número de pessoas apaixonadas pela Stone e seu propósito. Gente que, de verdade, acredita que pode mudar o mundo, trabalha como um grande

time e sabe lidar com a pressão de um mercado extremamente competitivo e dinâmico. Por isso, cuidar das pessoas é uma preocupação extrema na companhia. Juntas, elas buscam permanentemente soluções para os problemas, inovando sempre e usando tudo o que há de mais moderno em tecnologia, com o intuito único de servir o empreendedor, seu cliente e parceiro — mudar o mundo através daqueles que realizam, que geram renda e emprego, e proporcionar a eles todas as ferramentas e condições para que tenham êxito em seus negócios. Todo o time Stone vive disciplinada e intensamente seus valores, com foco nesse propósito arrebatador.

Por meio deste livro, o leitor terá a grande oportunidade de conhecer essa história de sucesso e as pessoas que fizeram ou fazem parte dela. Entender como o crescimento poderia fragilizar a empresa, mas como suas pessoas foram guardiãs intensas e incansáveis dessa cultura.

Os relatos de parceiros comerciais trazem cor à narrativa, mostram a vida real e o comprometimento verdadeiro com a causa de cada um dos empreendedores que fazem parte da história. O inconformismo das pessoas na busca por soluções, crescimento e evolução está presente nas páginas deste livro e se baseia em um elemento fundamental desse time: a humildade. Como diz um de seus fundadores: “Demita seu ego todas as manhãs”.

Este é um livro inspirador para quem quer empreender, para líderes em qualquer área de atuação. E que traz em sua mensagem o que, a meu ver, é o mais importante nessa jornada: valores não são negociáveis, transgressões não são admitidas!

Uma leitura obrigatória para quem quer conhecer o Brasil que trabalha, persevera, sonha grande e nunca deixa de acreditar, construindo passo a passo a ponte que conduz às conquistas.

*Bernardino,
ex-técnico da seleção brasileira de vôlei*

Apresentação

É tarefa fácil me reconhecer dentro da Stone: sou a única pessoa de cabelos brancos em meio a uma centena de jovens. E é assim desde que comecei a trabalhar com meus sócios, os fundadores da companhia, em 2013. Eles me fascinaram com sua paixão, visão de futuro, dedicação, vontade de aprender e energia para transformar o mundo.

Quando os conheci, eu já havia trilhado uma longa carreira no mercado financeiro. Coincidência ou não, nos encontramos justamente no momento em que eu questionava meus sonhos e o futuro do setor. Percebia que, com a chegada da internet e o crescimento do uso do telefone móvel, os hábitos de consumo estavam em transformação no mundo todo. Porém, sentia a maior parte dos profissionais mais preocupada em proteger o que haviam construído do que em fazer parte de um futuro que, na minha opinião, não tardaria em chegar.

Sempre fui curioso, entusiasmado com inovações e tecnologia. Me lembro de um dia da minha adolescência, quando meu pai voltou de uma viagem com o computador Apple II — equipamento que me inspirou a programar e ajudou a popularizar o computador pessoal para além dos aficionados por eletrônica. A vontade de participar do novo marcou minha trajetória, e foi provavelmente esse espírito inquieto que gerou

uma identificação imediata com os garotos que idealizaram a Stone.

Desde cedo também tive vontade de empreender; uma inquietude que não me permitia ficar parado. Quando eu tinha sete anos, meu pai trabalhava no Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e, para canalizar minha energia em alguma atividade produtiva, me levava a seu escritório todas as manhãs, onde eu engraxava os sapatos dos executivos. Depois, trabalhei como office boy por alguns anos antes de terminar a escola. Percorria a cidade do Rio de Janeiro inteira colhendo assinaturas, entregando documentos e pagando contas em bancos. Apesar dos perrengues, eu adorava.

Décadas antes de a Stone existir, me formei como engenheiro eletrônico pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Vi de perto a chegada de novas tecnologias, como o Telejogo (um dos primeiros consoles de video game), o PalmPilot, o videocassete, a televisão em cores, a HP 25 usada pelo módulo lunar da *Apolo ii*, o fac-símile e os primeiros aparelhos de telefone celular. Portanto, ao sair da faculdade, decidi empreender com alguns conhecidos que estavam abrindo uma empresa de desenvolvimento e venda de software, oferecendo produtos básicos, como processador de texto e planilha eletrônica. Como os computadores pessoais estavam ganhando popularidade, conduzi muitos treinamentos para grandes empresas, ensinando mais de 5 mil pessoas. Adorava servir, compartilhar conhecimento e trabalhar em uma área que era novidade para tanta gente.

Apesar do nosso crescimento, me sentia despreparado para continuar minha jornada como empreendedor. Sem formação

em finanças, marketing ou gestão de pessoas, aprendia tudo do jeito mais difícil, apanhando na prática. Decidi então me matricular em um curso de MBA nos Estados Unidos.

A experiência expandiu meus horizontes e me incentivou a mudar de carreira. Encontrei no mercado financeiro uma maneira de ajudar as empresas a buscarem novas conquistas e sonhos. Dedicaria minha vida profissional a servi-las.

A satisfação de servir o cliente

Depois de uma carreira em bancos de investimento, em 2001 fui trabalhar em um banco de varejo na área de cartões de crédito, uma indústria promissora que crescia a elevadas taxas. Me tornei responsável pelas parcerias comerciais com as grandes varejistas, os chamados cartões cobranded. Era um trabalho apaixonante, pois me deixava mais perto dos consumidores. Adorava estar com eles, ouvir o que tinham a dizer e entender suas necessidades para além daquilo que verbalizavam. Fazia perguntas para investigar seus interesses e motivações. Se queriam comprar uma geladeira, nosso negócio era capaz de ajudá-las, mas ao mesmo tempo era preciso tomar cuidado para não prejudicá-las, incentivando um endividamento alto demais. A possibilidade de estar ao lado dos consumidores, de servi-los e ajudá-los em suas conquistas e resolver problemas que às vezes eles nem sabiam que tinham, me empolgava.

Em 2011, começaram a despontar inovações que tinham potencial para transformar o setor financeiro. A democratização da internet, o crescimento do e-commerce, o aumento no uso de smartphones, a omnicanalização do varejo e a digitalização em

geral estavam mudando os hábitos dos consumidores. Surgiam novas maneiras de comprar, e, conseqüentemente, era necessário desenvolver novas formas de fazer pagamentos. Me lembro da primeira vez em que usei meu cartão de crédito para fazer uma compra on-line. Como a maioria das pessoas, eu ainda desconfiava da tecnologia e tinha medo de fraudes. Comprei uma música no iTunes e fiquei alerta, esperando pelo pior. Nada aconteceu, além do download da música. Em pouco tempo, a prática já tinha virado um hábito, e para mim ficou claro que seria uma tendência irreversível. O crescimento de empresas como Skype, Amazon e Google não deixava dúvidas.

Eu sabia que precisava estudar e participar dessa nova onda de inovações, mas não encontrei espaço para isso no setor financeiro tradicional. Para a maioria das pessoas do mercado, aquele futuro soava como algo muito distante. Foi durante essa prospecção de novidades que conheci os fundadores da Stone.

Um senhor aprendiz

Em 2013, decidi perseguir um sonho novo e passar alguns meses estudando e investindo meu tempo em novas ideias. Guardaria na gaveta tudo o que havia aprendido até ali e começaria do zero. Quando deixei o grande banco em que trabalhava, muita gente me chamou de maluco. Mas a verdade é que eu estava abraçando o mundo VUCA — volátil, incerto, complexo e ambíguo —, no qual precisamos saber nos adaptar rapidamente, porque a única vantagem competitiva no longo prazo é a mudança.

Eu havia lido e adorado um livro de Steve Blank, um acadêmico e empreendedor do Vale do Silício, e descobri que ele daria um curso em Berkeley, na Califórnia. Se quisesse atualizar meus conhecimentos, não havia lugar melhor para começar minha jornada do que no epicentro das grandes disrupções tecnológicas. Depois de fazer minha inscrição, liguei para o pessoal da Stone. Só queria bater papo, mas eles começaram a falar em sonhos e na oportunidade de trabalharmos juntos com paixão, energia na voz e uma longa lista de ideias ambiciosas. Sinceramente, eu achava aquilo uma loucura. Por alguns meses, apenas conversamos. Ainda não era hora de eu voltar ao mercado.

Quando contei sobre minha viagem para Berkeley, eles decidiram fazer o curso comigo e me convidaram para, na sequência, acompanhá-los em um tour pelos Estados Unidos, onde visitariam várias empresas de pagamento norte-americanas. Queriam ter referências para seu novo negócio. Eu topei, ainda sem saber que aquele seria o início de uma nova e emocionante jornada.

Por uma semana me vi rodeado por jovens de vinte e poucos anos conhecendo gigantes do setor. Não foi uma viagem qualquer. A sensação de que o futuro reservava muitas oportunidades no mercado de pagamentos se tornou ainda mais forte. A partir daquele momento, passei a considerar mais seriamente a ideia de me juntar àquela turma.

Comecei a frequentar o escritório deles para entender como trabalhavam. O objetivo era construir uma adquirente de cartão de crédito — empresa que processa e liquida as transações, comunicando-se com as bandeiras dos cartões e os bancos

emissores. Na época, havia apenas duas grandes adquirentes autorizadas a operar no setor, mas o governo decidira abrir esse mercado para trazer mais competição. Os fundadores da Stone acreditavam que levando inovação para o setor conseguiriam destravar o potencial dos pequenos e médios negócios. Dando apoio para as pessoas sonharem e concretizarem seus planos, seria possível reduzir a desigualdade econômica e transformar o Brasil.

Foi em um de nossos primeiros encontros que eles me mostraram uma folhinha com os valores e a missão da futura empresa. Aquilo me chamou a atenção. Por que começar uma conversa pelos valores e não pelo plano de negócios? Eram frases ousadas: Pergunte, converse, investigue, estude fundo, busque. Só os curiosos descobrem. Estava muito bem-feito, e o mais interessante era que eles viviam diariamente os conceitos ali escritos. Repetiam as ideias durante as conversas. Havia, por exemplo, um garoto de 21 anos que passava o dia estudando e já entendia muito mais sobre pagamentos do que eu, que havia trabalhado anos no setor. Dessa forma, vi que os valores não eram só um desejo, eram a prática, formavam a base do que é a cultura da Stone hoje.

Conviver com eles me trazia lições diárias. Um dia minha mulher questionou: “Augusto, mas você não está em um ano sabático? Que sabático é esse que trabalha todo dia, sai cedo e chega tarde?”. Dei risada, pois ela tinha razão, mas para mim era um privilégio. Estava vendo um negócio nascer, desenvolvendo novas habilidades, me divertindo enquanto aprendia. Eu podia colocar em prática minha curiosidade, inovar, resolver problemas e ainda aprender com gente melhor que eu. Quanto

mais tempo passava no escritório com a equipe, mais vontade tinha de fazer aquele projeto deslanchar. Um dia, ouvi um deles dizer: “Quem vai mudar o Brasil é o jovem empreendedor”. Essa frase me marcou. Fazia todo o sentido, e eu queria estar junto dessas pessoas.

Assim, me casei oficialmente com o projeto Stone. Comecei a trabalhar como parte do time, em que não havia um cargo definido — como até hoje não há para a maioria das pessoas. Meu papel era chamar a atenção para assuntos que eles consideravam muito distantes, mas com os quais, por causa da minha experiência, eu tinha intimidade.

Além de possuir contatos e acesso a potenciais clientes, também me dediquei a construir pontes com os órgãos reguladores. Me tornei o sócio da empresa que visitava o Banco Central, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) e outras instituições públicas. Meus cabelos brancos me serviam bem nessa missão, mas eu sempre levava os garotos para ensiná-los como fazer tudo aquilo. Hoje posso dizer com orgulho que eles superaram o “mestre”. Com um time excepcional, desafiamos o concentrado mercado de adquirentes e reunimos um grupo de empreendedores dispostos a servir muito bem outros empreendedores, por mais trabalho que isso significasse.

Uma história para inspirar tantas outras

Mas como uma empresa vai de meia dúzia de aventureiros ambiciosos em uma sala no centro do Rio de Janeiro para uma companhia que em 2020, em apenas oito anos, valia 100 bilhões

*image
not
available*

janela de oportunidade se abria para que novos participantes entrassem no mercado. Era o empurrão que faltava para a turma da Braspag realizar a visão que vinha sendo construída nos anos anteriores: inovar no mercado de pagamentos para servir melhor os clientes não apenas como intermediária, mas como protagonista, com uma oferta mais conectada à necessidade dos comerciantes.

No dia 22 de junho de 2012, a Stone foi fundada, mesmo sem ter as licenças das bandeiras para operar como uma adquirente. Bem antes de o termo *fintech* entrar na moda, lá estava um grupo de meia dúzia de pessoas que iria chacoalhar o sistema financeiro e o mercado de pagamentos no Brasil. Na sequência, aprovou-se a Lei nº 12.865, de 2013, que deu ao Banco Central o mandato para disciplinar o mercado de pagamentos e, assim, criou o marco regulatório do setor de cartões, nivelando o campo de jogo.

Havia um propósito claro por trás de todo o esforço que seria colocado no novo negócio: ajudar os empreendedores brasileiros a vender mais, gerir melhor suas empresas e crescer sempre. Talvez seja difícil imaginar como uma maquininha verde usada para realizar transações financeiras é capaz de causar tanto impacto na vida dos comerciantes. O segredo não está no *o quê*, mas no *como*: tendo paixão pelo cliente, escutando suas dores e encontrando soluções para o que ele precisa. A maquininha é só a ponta do iceberg.

O contato com o cliente nos anos anteriores havia mostrado que os lojistas queriam um parceiro nos serviços financeiros. Afinal, toda empresa precisa receber dinheiro por suas vendas, fazer pagamentos de contas e boletos e, em alguns casos,

*image
not
available*

precisava de um serviço confiável para evitar a necessidade de verificar manualmente se cada pagamento seria de fato depositado na sua conta no valor correto e na data correta. Foi assim também que, uma vez estruturado o serviço de pagamento, descobrimos tantas outras oportunidades para atuar.

O crescimento da Stone se caracteriza pela capacidade de fomentar uma cultura forte, para que as pessoas saibam para onde vamos, o que estão fazendo ali, como devem se comportar e o que podem esperar como reconhecimento. Formar um time de excelência é inegociável desde o dia um, e ter valores claros é fundamental para que todos remem na mesma direção. A cultura evoluiu com o tempo, mas as crenças penduradas na parede desde 2012 continuam orientando boa parte do que fazemos hoje. Assim, vale reproduzir, na íntegra, o que estava lá desde a origem:

- Espírito de dono: comporte-se como dono, assim você será um deles. Você escreve o seu futuro.
- Simplicidade: seja humilde, vá direto ao ponto, reconheça seus erros, conserte rápido, você não precisa fazer o gol “de letra”, só o gol. Precisamos ser rápidos para vencer.
- Conhecimento: pergunte, converse, investigue, estude a fundo, busque. Só os curiosos descobrem. Não aceite a ignorância.
- Obsessão por resultado: nada substitui o santíssimo lucro real. É a única maneira de garantir a perpetuidade. Só os paranoicos vencem.

*image
not
available*

Servir o cliente

A Merceria Viana, próxima à praça Tiradentes, no centro de Curitiba, é uma padaria fundada em 1906 e gerida pelo seu terceiro dono, Gilmar Veronese. Ele tem na ponta da língua a explicação para o sucesso do comércio: “Acordo às cinco da manhã e saio do trabalho às dez da noite. Trabalho duas horas a mais que o meu concorrente pela manhã e duas horas a mais à noite”.

Assim é a maioria dos empreendedores que a Stone atende — intensamente dedicados a seus negócios. Começam cedo, lidam com as burocracias, contas, pagamentos, reformas e tantas outras obrigações em um país com uma das maiores cargas tributárias do mundo. Apesar dos obstáculos, perseguem seus sonhos, gerando renda e emprego — os pequenos negócios, segundo estudo elaborado pelo Sebrae e Fundação Getúlio Vargas em 2020, respondem por 30% do valor adicionado ao PIB e criam mais da metade das oportunidades de trabalho formal.

Sua jornada é um tanto solitária. Em inúmeros casos, não têm em quem confiar para contar sobre seus desafios ou para resolver seus problemas de maneira rápida, o que torna a rotina mais desgastante e limita seu crescimento. O próprio mercado de pagamentos, por vários motivos, nunca facilitou a vida deles.

*image
not
available*

sistema da maquininha cheia de problemas e foi obrigada, além de resolver as falhas, a passar um dia atendendo às ligações para entender o tamanho da dor de cabeça que haviam criado.

A inspiração para o modelo de atendimento da Stone veio de referências em outras indústrias, como a Disney, que é mundialmente reconhecida por encantar pessoas de todas as idades, e a Zappos, varejista on-line de sapatos norte-americana comprada pela Amazon que ficou conhecida por sua obsessão pelos consumidores. Por diversas vezes, fomos a Las Vegas visitar e aprender com a Zappos. Uma das histórias mais icônicas foi a do atendente Steven Weinstein, que passou 10 horas e 43 minutos conversando com uma única cliente. A princípio, ela queria fazer um pedido, e o fez —comprou um sapato —, mas a ligação acabou sendo uma longa conversa sobre seu momento de vida. A ligação foi muito mais do que uma simples venda. O objetivo da Stone é que cada atendimento tenha essa mesma dedicação.

Por ser o principal canal de comunicação quando há um imprevisto na ponta, o RC reúne pessoas preparadas para chegar de maneira acolhedora a uma solução, mas principalmente disponíveis para criar vínculos. Conversam, perguntam como o cliente quer ser chamado e como está se sentindo naquele dia em vez de seguir um protocolo rígido de processos e scripts. Por agirem assim, batizamos os responsáveis pelo atendimento de “encantadores”. Sua principal característica é conhecida internamente como o “sorriso na voz”. A expressão traduz o diferencial do RC: o contato humano próximo.

O carinho é demonstrado também na eficiência do processo. As ligações são atendidas em média em até cinco segundos, e

*image
not
available*

Em Maresias, litoral norte de São Paulo, um dos agentes da equipe responsável pela região estava descansando em casa no domingo quando, às dez da noite, recebeu uma ligação. Era Paulinho, dono de um bar que atendia. “A maquininha caiu e já era! Estou te avisando para você trazer uma nova para mim amanhã”, disse. O bar perderia vendas naquela noite por não poder aceitar cartões. “Me espera que estou chegando”, o agente falou enquanto pulava do sofá. O cliente não entendeu. Sabia que o representante da Stone morava a 50 quilômetros de distância, e a viagem levaria uma hora. Mas, às onze da noite, lá estava ele com o equipamento novo.

De tanto cruzarem para lá e para cá em suas rotas, os agentes com a tradicional camisa verde não passam despercebidos. “Ô Stone!”, gritam os lojistas. Às vezes, querem tirar uma dúvida ou resolver um problema; em outras, apenas contar sobre a própria vida. Acostumados com o atendimento com contato humano sempre próximo, estranham quando não recebem atenção. Quando um agente que fazia rota no centro de Aracaju assumiu um novo desafio na companhia, sua substituta ainda não estava acostumada com o jeito Stone. Nos primeiros dias de trabalho, não acenava para cada um dos clientes. Um deles se incomodou e chamou o responsável pela região. “Eu não pago por uma máquina, pago vocês porque tenho um relacionamento”, disse. O carinho é nosso diferencial, e deve ser cultivado diariamente.

Green angels, os salvadores

A logística também foi estruturada com um time próprio para agilizar a entrega das maquininhas e orientar os clientes sobre

*image
not
available*

INSIGHTS

Sorriso na voz. Tenha prazer em servir o cliente e trate as pessoas com carinho. Muitas vezes elas precisam apenas de alguém para ouvi-las, com quem possam dividir seus sonhos e frustrações. Gratidão traz emoções incríveis.

Resolva o problema. Quando o cliente mostra que há algo errado, o time precisa ter agilidade e autonomia para solucionar a questão com a maior rapidez possível. Também é fundamental transparência: reconhecer o erro e pedir desculpas.

Fique sempre perto do cliente. Nas empresas, é comum que algumas áreas estejam mais afastadas do cliente, imersas nas operações de bastidores, mas é preciso criar rotinas para que elas tenham contato direto com quem usa os produtos e serviços.

Descubra novos jeitos de servir. Os clientes costumam indicar o que pode melhorar e quais demandas a empresa não está atendendo. Use seus feedbacks para melhorar processos, produtos e atendimento ao cliente.

simples criar uma plataforma moderna com alta disponibilidade e um modelo escalável, que no longo prazo representasse uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes que dominavam o mercado.

Para um sistema de aquisição funcionar, são necessários inicialmente quatro componentes principais sincronizados. Primeiro, uma solução de ponto de venda para que o lojista receba pagamentos, ou seja, uma plataforma por meio da qual é feita a cobrança do consumidor — no caso das lojas físicas, a tão conhecida maquininha. Segundo, um sistema que autorize, processe e monitore as transações e que esteja ativo 24 horas por dia, sete dias por semana, com altas escalabilidade e disponibilidade. Terceiro, um sistema de compensação que controle a cobrança do banco emissor, conciliando corretamente o pagamento de cada compra para pagar o lojista. Quarto, uma infraestrutura para pagar os lojistas no tempo combinado, enviando para a sua conta o dinheiro das transações realizadas.

Apesar do desafio, acreditávamos no nosso time. Sem nos deixar contaminar pelo ceticismo do mercado, fomos em frente. Tínhamos ao nosso lado pessoas com experiência em construir sistemas proprietários complexos de pagamentos e e-commerce. Elas haviam participado da criação do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), da Braspag ou trabalhado em outras empresas nascidas no mundo digital, como Netcredit, Site Blindado e Sieve (todas haviam recebido investimentos dos fundadores da Stone). Os responsáveis pela área fizeram escolhas com base em muito estudo, pesquisaram as novas plataformas às quais teriam que se conectar para construir a empresa e, aos poucos, reuniram gente capaz de colocar a estratégia em prática. Era um

No entanto, o fato de a tecnologia ser interna não torna a vida na Stone mais suave. Com o crescimento acelerado, houve momentos em que não adotamos as melhores soluções técnicas. Como costuma dizer um dos líderes da área de tecnologia, enfrentamos “uma constante batalha” para corrigir erros, discutir soluções, diminuir o tempo de processamento das transações e aumentar a capacidade. Quando um problema está resolvido, há sempre outro tão urgente quanto esperando a vez. Mas o critério de escolha da Stone é único e claro: o que fará mais diferença para o cliente.

O cenário pode parecer assustador, mas essa é a natureza do trabalho em TI. É essa dinâmica eletrizante que ajuda a atrair pessoas para a equipe. Na Stone, cuidar dos problemas de tecnologia é encarado como uma oportunidade de tornar ainda mais eficiente um sistema do qual milhares de empreendedores brasileiros dependem — um desafio grandioso e motivante. A mudança permanente tem a ver com uma característica intrínseca à área: a tecnologia muda, novas ferramentas surgem, linguagens e plataformas mais simples e eficientes são criadas. A máxima de aprender constantemente e se aprofundar nos estudos é uma questão de sobrevivência.

Uma das únicas certezas é a de que as necessidades dos clientes continuarão evoluindo. No varejo, aumentarão as vendas on-line e a necessidade de digitalização. Será preciso investir na melhoria da experiência de compra, na jornada do cliente e em serviços de valor agregado. Em relação às novas tecnologias, é preciso acompanhar tendências como blockchain, pagamentos contactless, wallets, além das mudanças que a telefonia 5G trará, potencializando a internet das coisas (IoT,

*image
not
available*

pagamento para varejistas, subadquirentes, outras fintechs e wallets.

Para o balcão dos lojistas, já em 2019, levamos soluções para apoiar a digitalização do varejo, com softwares que ajudam a controlar suas finanças de maneira mais simples, gerir os dados dos consumidores, criar programas de fidelidade e vender on-line. O objetivo é que os clientes melhorem a experiência de venda para seu consumidor e automatizem atividades manuais que lhes tomam muito tempo. Pequenos e médios negócios precisam se tornar mais digitais para ganhar eficiência e se adaptar aos novos hábitos de consumo. O uso intensivo de tecnologia será fundamental para manter as empresas competitivas nos próximos anos.

Durante a pandemia do novo coronavírus em 2020, houve um avanço considerável na digitalização da sociedade. As pessoas migraram boa parte de suas vidas para o ambiente on-line, das compras às interações sociais. Muita gente superou a resistência aos serviços digitais, como os de pagamentos de contas e transferências de dinheiro. Com a distribuição do auxílio emergencial do governo federal, milhões de consumidores antes à margem do sistema financeiro abriram suas contas digitais. A inclusão financeira gerou maior inclusão social. Ainda é difícil prever o alcance dessa transformação, mas haverá certamente muitas consequências positivas: novas demandas a serem resolvidas e muitos empreendedores precisando de ajuda para atender à exigência de uma sociedade mais digital. Para descomplicar os desafios, será mais do que nunca necessária a combinação que nos move: tecnologia colaborativa aliada ao foco no cliente.

*image
not
available*

dá certo de primeira, mas são desses momentos que levamos os maiores aprendizados.

Sabíamos que a estratégia tinha potencial, mas estávamos tendo dificuldade para executá-la. Então, inspirados pelas lições do professor Vicente Falconi, consultor que é referência em gestão no Brasil, fomos atrás das raízes do problema. Concluimos que estavam relacionadas a questões de pessoal, gestão e liderança, e entendemos que era preciso se concentrar em uma região, criando densidade de polos em uma localidade antes de abrir outra frente. Esse ajuste foi inspirado no modelo de expansão da rede varejista norte-americana Walmart, que estudamos na época.

Corrigimos o que estava dando errado e, em 2017, organizamos uma “máquina” de montagem de infraestrutura remota e contratação de pessoas, abrindo mais de um polo por semana de norte a sul do país. O ritmo acelerado mantido nos anos seguintes nos permitiu organizar um eficiente sistema de distribuição nacional B2B e assim atender presencialmente donos de negócio em mais de 1500 municípios brasileiros.

Risco consciente

A logística da Stone — uma área complexa mesmo para quem entende do assunto em um país de tamanho continental como o Brasil — também foi construída com pequenos passos e um sonho ousado. “Vamos ser malucos e montar tudo sozinhos” era a primeira frase do documento que apresentava o plano para criar esse departamento dentro da Stone. O ano era 2014, e a maluquice surgiu da convicção de que era preciso ter um

atendimento eficiente e integrado, diferente do que havia no mercado, em que a entrega das maquininhas para os lojistas muitas vezes era demorada. As primeiras perguntas a serem respondidas pela logística da Stone eram: Em quanto é possível reduzir o tempo de entrega? Como fazer isso?

A equipe inicial não dominava o assunto, então os profissionais aprenderam a montar uma operação do zero, visitando empresas especializadas para identificar as melhores práticas e oportunidades de avanço. Foram quatro meses de pesquisa até que, em 2015, criamos processos e começamos a ter resultados positivos.

Nas primeiras cidades em que a logística própria começou a operar, o estoque ficava no apartamento em que os agentes moravam. Na sala, em vez de sofá ou mesa de jantar, havia dezenas de caixas empilhadas cheias de maquininhas, bobinas e material de marketing.

Uma das mais importantes lições iniciais foi sobre prevenção de acidentes. Sabíamos que a animação para empreender e correr riscos precisava caminhar lado a lado com a segurança. Afinal, os green angels, responsáveis por levar as maquininhas aos lojistas, rodavam as cidades de moto, expostos a perigo a todo momento. Para evitar acidentes, reforçamos o compromisso com a segurança: padronizamos os equipamentos de proteção e a frota renovada e estimulamos uma mudança de comportamento com a criação de uma música chamada “Faz o checklist, bebê”, que transformou a lista de itens de segurança em um chiclete para os ouvidos.

Conforme a logística ia amadurecendo, o atendimento aos clientes foi se tornando mais ágil e também mais humano e