

# **5 LIVROS PARA EMPREENDEDORES DE ALTO CRESCIMENTO:**

AS RECOMENDAÇÕES DOS MENTORES ENDEAVOR

## PARA UM EMPREENDEDOR, TODO DIA TEM QUE SER O DIA 1.

Mesmo que os anos passem, você precisa manter a mesma energia e o mesmo dinamismo daquele dia, quando abriu as portas pela primeira vez e atendeu o cliente número um. Precisa ter dentro de si a mesma ousadia de quando o futuro era uma página em branco, e tudo o que você queria era transformar aquelas inquietações em um negócio de impacto.

É natural. O calendário sempre vai insistir em virar as folhas e empurrá-lo para viver o dia 2. Parece inevitável. Quanto mais o tempo passa, maior sua empresa fica, mais demoradas são as decisões, mais engessados os processos e mais distante fica qualquer forma de disrupção. Por isso, é tão importante para o empreendedor parar em determinada parte do caminho para recuperar o fôlego. Encher os pulmões de ânimo, vontade e coragem. Para quando tiver que mergulhar novamente na rotina e operação do seu negócio, você tenha dentro de si inspiração suficiente para mais um ano inteiro. Para te ajudar a se manter sempre no dia 1, fizemos uma seleção especial dos livros mais recomendados pelos mentores Endeavor.

São publicações clássicas – algumas sem edição em português – que apresentam os caminhos de crescimento para empresas e empreendedores, da estratégia de expansão à transformação pessoal para acompanhar a velocidade com que tudo acontece.

A cada capítulo, você vai ler um resumo que traduz os conceitos-chave dos livros para a linguagem de quem empreende usando diagramas, esquemas e checklists que facilitem a absorção das ideias. E no final, também encontra uma ferramenta para transformar essas inquietações em ações práticas e reflexões autoguiadas.

Que esse guia te ajude a ganhar fôlego suficiente para enxergar sua empresa e sua jornada com mais lucidez, e poder, então, mergulhar novamente na operação com inspiração suficiente para mais um ano inteiro.

# EU QUERO

1

**CONSTRUIR UM NEGÓCIO  
DISRUPTIVO QUE CRIE ALGO INÉDITO**  
LIVRO DE ZERO A UM

12

**APRENDER A LIDAR COM SITUAÇÕES  
DIFÍCEIS NO MEU NEGÓCIO**  
LIVRO O LADO DIFÍCIL DAS SITUAÇÕES DIFÍCEIS

28

**PREPARAR MINHA EMPRESA  
E MEU TIME PARA CRESCER**  
LIVRO GROW TO GREATNESS

43

**CRIAR UMA ESTRATÉGIA DE  
ESCALA E REPLICABILIDADE**  
LIVRO REPEATABILITY

58

**LIDAR COM AS DORES DO  
CRESCIMENTO ACELERADO**  
LIVRO MENTALIDADE DO FUNDADOR

Peter Thiel  
com BLAKE MASTERS

DE  
ZERO  
A  
UM

O QUE APRENDER SOBRE  
EMPREENDEDORISMO COM O VALE DO SILÍCIO

“Apresenta ideias completamente originais sobre como criar valor no mundo.”  
— Mark Zuckerberg, CEO do Facebook



# DE ZERO A UM: O QUE APRENDER SOBRE EMPREENDEDORISMO COM O VALE DO SILÍCIO

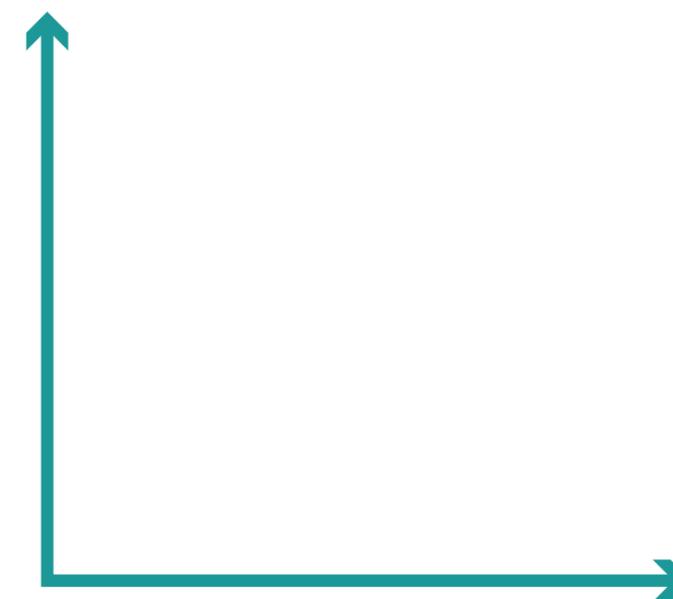
Nenhuma empresa que realmente vai mudar o futuro será inspirada nos sucessos que existem hoje. A verdade é que, em uma startup, ir de “0 a 1” é mais importante do que ir “de 1 a n”. Neste livro, Peter Thiel, cofundador do PayPal e um dos investidores mais influentes do mundo, o convida a deixar de lado fórmulas, modelos e benchmarks do que já foi criado para construir um negócio completamente original. Só assim chegamos cada dia mais perto do futuro que tanto desejamos.

## É Preciso ir de Zero a Um

O progresso, segundo Peter Thiel, pode surgir de forma horizontal ou vertical. O progresso horizontal vem de expandir ideias e inovações existentes e melhorar estes conceitos gradualmente, de forma incremental. Já o progresso vertical, no entanto, vem de criar algo que não existia antes, como uma nova tecnologia ou um método extremamente mais eficiente para se fazer algo, que mude radicalmente o mundo como ele é.

### Progresso vertical ou intensivo

Fazer coisas novas  
De 0 a 1



### Progresso horizontal ou extensivo

Copiar coisas que funcionam  
De 1 a n

Enquanto a produção massiva de livros é um exemplo de progresso horizontal, já que tornou mais acessível ao mundo uma tecnologia existente de impressão, o lançamento do primeiro iPhone é o tipo de acontecimento capaz de causar uma revolução, ir de zero a um. Como você pode imaginar, esse último é difícil de prever, porque você tem que imaginar algo que ainda não existe.

## DE ZERO A UM: O QUE APRENDER SOBRE EMPREENDEDORISMO COM O VALE DO SILÍCIO

Se você gostar de imaginar o que o futuro nos reserva, deve começar a enxergar o presente como uma realidade inacabada. Thiel chama esse pensamento de "visão contrária", que pode ser resumida em um único questionamento:

Não se pode responder a essa pergunta sem ter coragem e uma dose de pensamento contrário sobre o mundo. Primeiro porque aquilo em que você acredita e com o qual poucos concordam é inicialmente impopular e pode ser rotulado como loucura. E segundo porque só quem questiona o jeito como o mundo é pode imaginar uma realidade diferente.

**Somente pessoas que fogem das convenções estabelecidas serão capazes de afetar o futuro e ir de zero a um.**

”  
"Sobre que verdade importante pouquíssimas pessoas concordam com você?"

# DE ZERO A UM: O QUE APRENDER SOBRE EMPREENDEDORISMO COM O VALE DO SILÍCIO

## A criação do futuro é ativa

Existem muitas opções e variáveis e, de certa forma, é inútil você tentar se preparar para o futuro. O importante é ter foco para se preparar para criar o futuro que mais lhe convém. Você precisa ser uma pessoa ativa na criação do seu futuro. O foco é crucial. Em seu curso em Stanford, Thiel reforça que muitas vezes os alunos se matriculam em uma infinidade de atividades extracurriculares para se formarem com um currículo amplo - mas, para ele, esta não é a melhor abordagem. A abordagem correta seria concentrar toda a sua energia em dominar apenas um assunto, para que o aluno possa ser o melhor em pelo menos uma coisa.

O esforço focado é necessário para o sucesso. O que levou mestres como Steve Jobs e o próprio Thiel a fundar várias empresas bem-sucedidas é, na verdade, o poder deste foco em ser realmente bom em um conjunto limitado de coisas.

## Invista no que não se pode copiar

Para Peter, atualmente o mundo ainda tem muitos segredos importantes que a maioria das pessoas ainda não conhece ou com os quais concorda. Isso torna mais difícil que eles sejam descobertos, pois muitas vezes as pessoas acabam se mantendo alinhadas com o pensamento do status quo e deixando de lado a visão contrária que leva à inovação.

Muitas vezes, os segredos são tão profundamente enraizados na sociedade que podem demorar anos para serem descobertos. Uma startup, para ser bem-sucedida, precisa perseguir este tipo de segredo, que não é tão óbvio e exige uma visão ampliada de futuros possíveis. Caso contrário, ela será apenas parte do progresso horizontal, indo de 1 a n e oferecendo produtos convencionais em um mercado competitivo e de baixas margens de lucro.

# DE ZERO A UM: O QUE APRENDER SOBRE EMPREENDEDORISMO COM O VALE DO SILÍCIO

## Ser o melhor no seu negócio é crucial para dominar o mercado

A expansão deve vir apenas depois de dominar um segmento específico com anos de vantagem em relação aos concorrentes. Jeff Bezos, fundador da Amazon, tinha o objetivo de se tornar a maior varejista online do mundo, mas começou focado, vendendo apenas livros pela internet. Só depois de a Amazon ter conquistado este mercado é que expandiu para outras categorias, como CDs e DVDs, até chegar à posição hegemônica em todas as principais categorias de e-commerce. Hoje, e-commerce é sinônimo de Amazon, mas a empresa demorou mais de 15 anos para se consolidar nesta posição. Começou com o objetivo de catalogar todos os livros do mundo, daí seu nome inspirado na biodiversidade da Amazônia, mas depois expandiu seu alcance para todo tipo de coisa, muito além dos livros.

”

"Sequenciar os mercados corretamente costuma ser subestimado, e é preciso disciplina para se expandir gradualmente. As empresas de maior sucesso fazem da progressão central — primeiro dominar um nicho específico e depois aumentar a escala para mercados adjacentes — parte de sua narrativa fundadora."

# DE ZERO A UM: O QUE APRENDER SOBRE EMPREENDEDORISMO COM O VALE DO SILÍCIO

## Startups deveriam ser mais focadas em criar algo novo do que combater o velho

Disrupção é uma palavra que, de tão usada, já tem perdido o significado original. Para Thiel, quando uma empresa ou um empreendedor se autodenomina de disruptivo, está mais preocupado em combater as organizações antigas e tradicionais do que necessariamente em construir algo original. Um negócio não deve existir por oposição a outros já existentes. De fato, você deveria se preocupar mais neste ato criativo de uma realidade inédita do que na consequência que essa inovação vai ter para as grandes corporações.

”

"Uma startup é o maior empreendimento sobre o qual você pode ter domínio definido. Você pode ter influência não apenas sobre sua própria vida, mas sobre uma parte pequena e importante do mundo. Tudo começa rejeitando a tirania injusta do Acaso. Você não é um bilhete de loteria."

# DE ZERO A UM: O QUE APRENDER SOBRE EMPREENDEDORISMO COM O VALE DO SILÍCIO

## O futuro da sua startup depende das fundações

A frase é tão conhecida que já foi apelidada de Lei de Thiel: uma startup com problemas na sua fundação não consegue ser consertada. No início, as empresas são tão pequenas que o papel individual de cada um dos poucos colaboradores têm efeitos exponenciais. Por isso, são tão importantes, além dos conhecimentos técnicos, os relacionamentos entre os fundadores e funcionários iniciais.

Antes de investir em uma empresa, Thiel não só analisa as habilidades das pessoas envolvidas, mas também as conexões pessoais entre elas. Segundo ele, laços pessoais fracos podem fazer mal a uma equipe. Antes de cofundar o PayPal com Lucas Nosek, Thiel tinha investido em uma empresa que Nosek tinha começado com um quase desconhecido - mas as diferenças pessoais entre os sócios levaram a empresa a desaparecer, juntamente com o investimento de Peter. Além disso, é essencial garantir que os interesses dos sócios da empresa sejam equilibrados. Investidores e sócios podem ter interesses diferentes, mas a empresa não pode sofrer com esses desalinhamentos.

Por exemplo, os fundadores da empresa podem querer desenvolver seus produtos com maestria, na velocidade correta, enquanto os investidores podem buscar lucratividade rápida. Embora essas prioridades individuais não sejam necessariamente contraditórias, elas às vezes podem causar conflitos, por isso é fundamental definir como abordar essas diferenças desde o início, definindo a resposta para três perguntas:

- 1) Propriedade:** quem detém legalmente as ações de uma empresa?
- 2) Posse:** quem dirige realmente a empresa no dia a dia?
- 3) Controle:** quem governa formalmente os assuntos da empresa?

”

"O tipo mais valioso de empresa mantém uma abertura à invenção que é mais característica dos inícios. Isso leva a uma segunda compreensão, menos óbvia, da fundação: ela dura enquanto a empresa estiver criando coisas novas e termina quando a criação cessa. Se você acertar no momento da fundação, poderá fazer mais do que criar uma empresa valiosa: poderá direcionar seu futuro distante à criação de coisas novas, em vez de à administração do sucesso herdado."

# DE ZERO A UM: O QUE APRENDER SOBRE EMPREENDEDORISMO COM O VALE DO SILÍCIO

## O papel do fundador

Fundadores geralmente não são pessoas comuns ou fáceis de lidar, por suas visões contrárias ao estabelecido no mundo. Eles tendem a ser pessoas excêntricas, em especial nos grandes casos de sucesso. E é essa visão pessoal dos fundadores que será impressa na cultura da organização, replicada e multiplicada conforme ela ganhar tamanho e mercado.

Um exemplo disso é a volta de Steve Jobs para a Apple, 10 anos depois de ser expulso da empresa. A visão de Jobs sobre um mundo onde a computação é móvel e ubíqua se materializou com o lançamento de iPod, iPhone e iPad, criando a família de "dispositivos pós-PC" da Apple. A visão de Jobs revolucionou a Apple (hoje a empresa mais valiosa do mundo), criou um monopólio cultural, afinal o iPhone estava a anos luz dos demais dispositivos do mercado, e revolucionou a vida de consumidores ao redor do mundo.

”

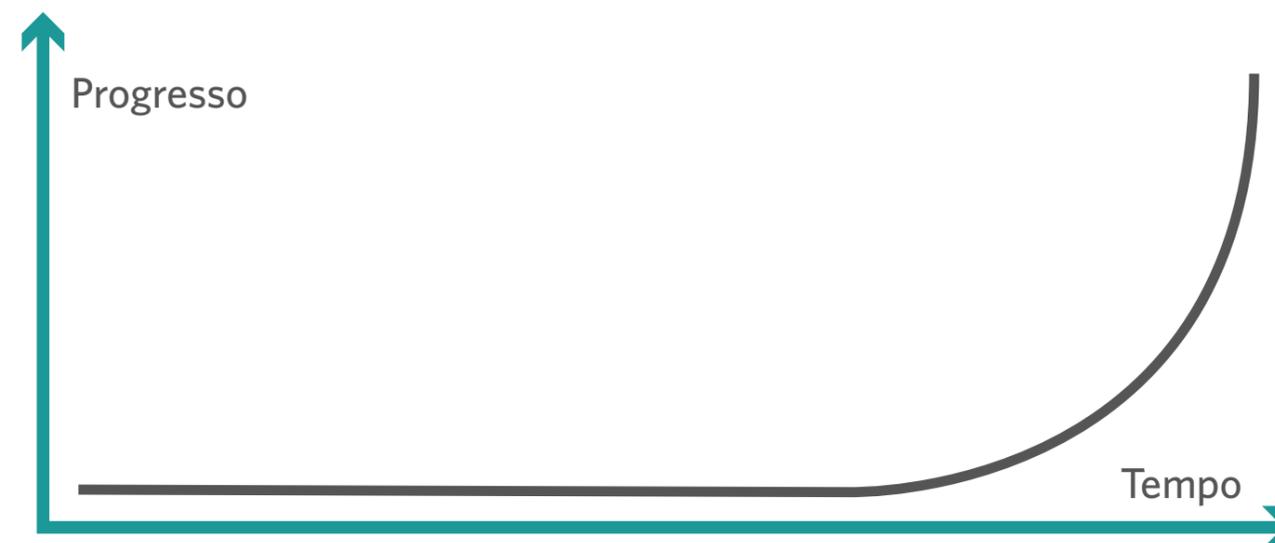
"Os fundadores são importantes não por serem os únicos cujo trabalho tem valor, mas porque um grande fundador consegue extrair o melhor trabalho de todos em sua empresa."

## DE ZERO A UM: O QUE APRENDER SOBRE EMPREENDEDORISMO COM O VALE DO SILÍCIO

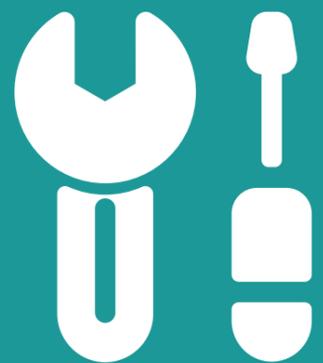
“Depende de nós. Não podemos aceitar como verdade absoluta que o futuro será melhor, o que significa que precisamos nos esforçar para criá-lo hoje.”

De todos os futuros possíveis - entre a extinção do planeta e um futuro idealizado - existe aquele que está nas nossas mãos. Nele, as tecnologias evoluem exponencialmente, a partir da Lei de Moore, de modo que nós ainda não somos capazes de compreender o seu impacto no futuro. A esse fenômeno é dado o nome de Singularidade, um momento específico em que a curva do progresso vertical seria tão grande que ultrapassaria o limite do próprio gráfico.

“Nossa tarefa hoje é achar meios singulares de criar as coisas novas que tornarão o futuro não apenas diferente, mas melhor — ir de 0 a 1. O primeiro passo essencial é pensar por si mesmo. Somente vendo nosso mundo de uma forma nova, tão estimulante e estranho como era para os antigos que o viram primeiro, podemos recriá-lo e ao mesmo tempo preservá-lo para o futuro.”



PARA SE APROFUNDAR NESSAS IDEIAS, SUGERIMOS QUE LEIA O LIVRO COMPLETO



# FERRAMENTAS

## 7 PERGUNTAS DE PETER THIEL PARA VOCÊ CRIAR NOVOS NEGÓCIOS QUE VÃO DE 0 A 1

- 1 Você consegue criar uma tecnologia revolucionária em vez de melhorias graduais?
- 2 Agora é o momento certo para inovar dentro do seu negócio?
- 3 Você está começando com uma porção grande de um mercado pequeno?
- 4 Você dispõe da equipe certa?
- 5 Você dispõe de um meio de não apenas criar, mas entregar seu produto?
- 6 Sua posição no mercado será defensável em dez e vinte anos no futuro?
- 7 Você identificou uma oportunidade única que os outros não veem?

O  
LADO  
DIFÍCIL  
DAS  
SITUAÇÕES  
DIFÍCEIS

COMO CONSTRUIR UM NEGÓCIO  
QUANDO NÃO EXISTEM  
RESPOSTAS PRONTAS



BEN HOROWITZ

## O LADO DIFÍCIL DAS SITUAÇÕES DIFÍCEIS

Ser um CEO é uma tarefa difícil, solitária e desafiadora. É preciso lidar com o seu emocional e também entender como isso impacta a vida das pessoas. É preciso saber contratar com paciência e demitir com rapidez. E só quem já passou por isso -- errando feio ou encontrando os melhores caminhos -- é capaz de te ajudar a superar as situações mais difíceis.

Neste livro, Ben Horowitz compartilha tudo o que aprendeu como CEO da Opsware, uma startup que enfrentou a bolha de internet dos anos 2000 até ser vendida para a HP posteriormente por US\$ 1,6 bilhão de dólares. As ideias sintetizadas aqui são mais do que uma checklist ou uma fórmula para lidar com os problemas; são uma mentoria de um empreendedor que já esteve em seu lugar.

Ser um CEO é ser capaz fazer a coisa certa, mesmo quando não existem boas opções. Existem dezenas de livros de gestão e liderança escritos por CEOs e grandes executivos. O problema com estes livros é que eles explicam o que fazer numa empresa quando a direção é relativamente clara e o negócio está focado em se tornar o líder de mercado e continuar a crescer. Porém, o dia a dia de um CEO fundador de uma empresa é bem diferente disso.

Existem momentos nos quais você vai esquecer o que o fez começar, e o caminho mais fácil parece ser fechar as portas, apagar as luzes e voltar para o mercado de trabalho. Quando você for capaz de transcender essa situação, que Horowitz chama de "A Luta", você vai perceber que possui mais da matéria que compõe os grandes líderes.

”

"O difícil não é definir uma meta grande, complicada e audaciosa, é demitir as pessoas quando ela não é alcançada. O difícil não é montar o organograma da organização que você idealizou, é fazer as pessoas se comunicarem dentro dela."

# O LADO DIFÍCIL DAS SITUAÇÕES DIFÍCEIS

## Decisor ou Implementador?

Existem dois tipos de CEOs. O primeiro tipo tem perfil decisor, com a característica de focar em definir o caminho da organização, sua visão e estratégia, mas prefere não focar especificamente na implementação, gestão e performance do dia a dia. CEOs fundadores têm este perfil.

Bill Gates, por exemplo, definiu cedo uma visão clara para a Microsoft: ter um PC em cada mesa de cada pessoa do mundo. Esse perfil gosta de tomar importantes decisões estratégicas e jogar xadrez, calculando friamente o jogo contra seus competidores. Porém, eles não gostam muito da execução, que consiste em treinamentos, gestão de performance, design de processos, entre outros. Isso algumas vezes faz com que organizações geridas por pessoas deste perfil se tornem desorganizadas e caóticas.

Por outro lado, os CEOs com um perfil mais focado em implementação tendem a ser mais focados no processo em si, na performance, e não tendem a tomar grandes decisões e dar grandes viradas estratégicas. Muitas vezes, esse tipo de gestão pode resultar em organizações que, diante de uma grande decisão, acabam desacelerando ou tomando decisões mais consensuais, o que é arriscado.

Independentemente do perfil de CEO você seja, é preciso entender seus pontos fracos e trabalhar para desenvolvê-los – ou encontrar um sócio com habilidades complementares para gerir o negócio com você.

# O LADO DIFÍCIL DAS SITUAÇÕES DIFÍCEIS

## Saber demitir é tão importante quanto saber contratar

Se você é um CEO, vai ter que demitir pessoas em algum momento. E se você sente que essa hora chegou, é preciso ser rápido e justo. Segurar profissionais de baixo potencial na empresa ou que não estão indo de acordo com o esperado reduz a produtividade de todo o time e também prejudica a cultura da empresa.

Se um CEO não toma providências sobre os profissionais que não estão performando bem e não comunica a notícia de acordo com a expectativa da empresa, rumores se espalham, e as pessoas param de acreditar na cultura e na gestão da empresa. Porém, nem todos os profissionais que um CEO tem que demitir são necessariamente ruins.

Em muitos casos, como no exemplo do autor, situações externas fazem com que a empresa tenha que cortar custos. Nestas horas, é crucial ser justo e engajar-se com as pessoas demitidas. É importante que a empresa invista em planos de demissão justos, planos de recolocação, recomendações para outras empresas e tudo mais que for possível para ajudar o profissional neste momento difícil. Isso é essencial para manter a moral da equipe e também para contratar no futuro.

Já nos casos de demissão de um executivo de alto nível, seja um diretor, VP ou alguém da alta gerência, existe um exercício por parte do CEO para entender sua real responsabilidade nessa demissão. Foi um erro de contratação, comunicação das expectativas ou de integração com o time? Com essa definição, você entende como essa situação pode ser evitada no futuro e tem mais argumentos para comunicar ao Conselho a decisão.

Quando chegar a hora de falar direto com o executivo, é preciso ter muito cuidado em como se comunicar, planejando a linguagem antes, deixando claro que a decisão é definitiva e jamais deixando o profissional desconfortável. Além da comunicação com o executivo em si, é preciso também comunicar isso à equipe e garantir que o negócio continue rodando como sempre e que a empresa siga adiante.

Independentemente de qual perfil de CEO seja o seu, é preciso entender seus pontos fracos e trabalhar para desenvolvê-los - ou encontrar um sócio com habilidades complementares para gerir o negócio com você.

# O LADO DIFÍCIL DAS SITUAÇÕES DIFÍCEIS

## Recursos Humanos e Treinamento. Invista Nisso Agora

Muitas empresas falam que comunicação interna é uma prioridade, mas poucas realmente sabem que um grande empresa se baseia em cuidar de verdade das pessoas que a compõem. Para um bom CEO, pessoas sempre vêm antes de produtos e lucros. Por isso, é crucial que ele garanta que a empresa conte com um bom departamento de recursos humanos e que ele sirva para coletar sinais dos problemas visíveis em sua organização.

”

“Cuide das pessoas, dos produtos e dos lucros – nessa ordem.”

O RH é como um setor de qualidade da própria organização. Ele não é capaz de entregar o produto em si, mas diz se você está entregando bons produtos e se o seu padrão de qualidade está melhorando ou piorando.

Se, por exemplo, o plano de remuneração ou carreira da sua empresa não é competitivo, cabe ao RH diagnosticar isso e trabalhar junto ao CEO para garantir que isso seja corrigido. Também é crucial investir em treinamento para garantir que todos os funcionários da empresa dominem suas responsabilidades. Isso é conquistado por meio de processos internos de treinamento claros. Todo treinamento deve ser funcional, dando aos funcionários as habilidades necessárias para atingir suas metas e serem bem-sucedidos.

Além disso, treinamentos devem ser constantes e sempre revisitados. Além de ter todos os profissionais da empresa treinados, também é crucial treinar os gestores. Deixe claro para as pessoas o que é esperado delas, quais padrões de performance e práticas de liderança e gestão têm que ser necessariamente seguidos. É importante também criar um ciclo de feedback contínuo, no qual está claro para os profissionais e gestores o que eles fizeram corretamente e o que poderiam melhorar. Um bom RH e treinamento contínuo para o time de gerentes e executivos irão ajudar os gerentes a multiplicar uma cultura de aprendizado.

# O LADO DIFÍCIL DAS SITUAÇÕES DIFÍCEIS

## O Poder das Reuniões Um a Um

Essa arquitetura inclui reuniões padronizadas, processos etc. Porém, um dos ritos mais importantes são as reuniões um a um que cada executivo e gerente deve ter com seus subordinados diretos. A reunião um a um existe para garantir que a comunicação seja constantemente reforçada e permitir que ideias fluam dentro da empresa. Para que um gestor tenha uma boa reunião um a um com seu liderado, o importante é que fique claro para o funcionário que aquela reunião existe para ele, e não o contrário. A reunião um a um é uma oportunidade para o funcionário compartilhar seus progressos e desafios para que o gestor o ajude a superá-los.

”

“O principal papel do CEO é desenhar e implementar a máquina de comunicação da empresa.”

## Foque nas Qualidades ao Contratar

Ao recrutar, sua prioridade é saber quais as habilidades necessárias para que a pessoa seja realmente bem-sucedida em seu cargo. Na Opsware, Ben estava procurando um bom executivo para liderar o time de vendas da empresa. O candidato aparentemente mais qualificado possuía todas as habilidades necessárias para ser um grande VP de Vendas, mas não tinha um bom fit com a cultura da empresa, o que incomodou muitas pessoas naquele momento. Ben contratou o candidato, apesar da desconfiança geral, e isso mudou a história da empresa positivamente.

O VP de Vendas que tinha diversas fraquezas, mas era extremamente qualificado, era muito melhor que um candidato perfeito sem tantas fraquezas. É preciso garantir que se contrate alguém cuja experiência está de acordo com o porte da empresa. Um papel executivo em uma pequena empresa é muito diferente de um papel executivo em uma grande companhia.

Em grandes empresas, espera-se que executivos tenham um grande volume de projetos chegando até eles e que consigam priorizar e analisar cada um deles. Em uma startup, eles devem criar seus próprios projetos e garantir que eles sejam executados em alta velocidade. Estas diferenças podem criar problemas nas expectativas de velocidade de trabalho e metas a serem alcançadas na empresa em diferentes momentos.

# O LADO DIFÍCIL DAS SITUAÇÕES DIFÍCEIS

## Abomine Políticas de Escritório

Movimentos políticos internos podem se tornar um desafio para criar uma cultura sólida em uma empresa. Promoções não merecidas, fofocas e conflitos entre áreas são um mal que deve ser cortado pela raiz. Para evitar este tipo de comportamento, busque contratar pessoas ambiciosas pela empresa em si e não só por suas carreiras. Especialmente na diretoria e no time executivo, é necessário que as pessoas foquem no sucesso da empresa e não em manobras políticas.

Para isso, construa um ambiente mais transparente e conte com avaliações de performance constantes, tornando difícil a promoção de pessoas que não atinjam suas metas ou se envolvam em situações apenas políticas. Sempre comunique a seus colaboradores a importância do seu papel e como seu trabalho será avaliado, para garantir que a performance da empresa siga evoluindo. Tenha uma hierarquia clara e faça com que cargos como gerente, diretor e vice-presidente realmente signifiquem algo e tenham as melhores pessoas possíveis ocupando cada um deles.

## Tempos de Guerra versus Tempos de Paz

Empresas são como uma montanha-russa e tem seus altos e baixos. No alto ou na baixa, é preciso que o CEO adote posturas diferentes. Em tempos de paz, a empresa já possui vantagem em relação aos demais competidores do mercado e o seu papel deve ser aumentar essa vantagem cada vez mais, garantindo a prosperidade.

Uma estratégia de tempos de paz é o caso do Google, uma empresa que nunca precisou se preocupar diretamente com a competição e segue focada apenas em melhorar seus produtos, por isso sua prioridade é aumentar a velocidade com a qual as pessoas acessam a internet.

Em tempos de paz, o foco do CEO está em desenvolver a criatividade dos seus colaboradores. Quando o Google oferece 20% do tempo dos colaboradores para novas iniciativas, está dizendo que os tempos são bons e prósperos. Porém, em tempos de guerra, tudo muda.

# O LADO DIFÍCIL DAS SITUAÇÕES DIFÍCEIS

O CEO EM TEMPOS DE GUERRA TEM UMA ENORME RESPONSABILIDADE: A VIDA OU A MORTE DA EMPRESA ESTÃO EM SUAS MÃOS E DEPENDEM DE SUAS DECISÕES.

Leve em conta Andy Grove, que era CEO da Intel nos anos 1980. Na época, mais de 80% da sua equipe estava produzindo memórias para computadores, e a empresa começou a ser atacada por empresas japonesas de semicondutores com produtos superiores a um custo muito menor.

Grove tomou a decisão de mudar a direção da empresa e investir em microprocessadores, uma decisão que na época parecia insana, mas posteriormente se mostrou uma estratégia acertada. Em tempos de guerra, é preciso estar disposto a correr riscos e dar guinadas estratégicas para garantir que a empresa siga nos trilhos.

## Ninguém nasce pronto

Muitos investidores e conselheiros de empresas se perguntam se os CEOs nascem assim ou são formados ao longo da vida. A verdade é que bons CEOs amadurecem no dia a dia. Para liderar uma empresa, é preciso desenvolver habilidades e características específicas para esse cargo desafiador. Isso significa que é quase impossível dizer se um CEO será bem-sucedido no início da sua carreira ou na sua primeira experiência como CEO.

É NECESSÁRIO QUE OS CEOS APRENDAM A SE SENTIR CONFORTÁVEIS FAZENDO COISAS QUE SÃO ESSENCIALMENTE DESCONFORTÁVEIS. ASSIM COMO OS BOXEADORES PRECISAM TREINAR HABILIDADES ENVOLVENDO SUAS PERNAS, É PAPEL DO CEO FAZER AS TAREFAS NÃO NATURAIS DE MODO NATURAL.

# O LADO DIFÍCIL DAS SITUAÇÕES DIFÍCEIS

## Vender sua Empresa é um Processo Emocional e Racional

Existem 3 tipos de aquisições de empresas na indústria de tecnologia. A primeira é a aquisição de talento/propriedade intelectual e geralmente ocorre na faixa entre U\$S 5 milhões e US\$ 50 milhões. A segunda é a aquisição focada em trazer os produtos da empresa comprada para que o comprador possa vendê-los aos seus clientes atuais e assim expandir seu portfólio de produtos. Estas aquisições ficam na faixa entre U\$ 25 milhões e US\$ 250 milhões. O terceiro tipo é quando a empresa a ser adquirida pode romper com o modelo de negócios da empresa que a adquire, como quando a Op-sware foi comprada pela HP por US\$ 1.6 bilhão em 2007.

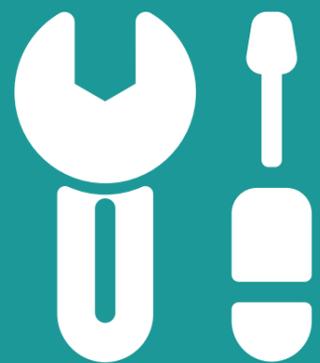
## Toda aquisição é difícil de lidar emocionalmente e justificar racionalmente

A dificuldade emocional decorre do sentimento de vender seu time e sair de um negócio que tinha um volume consistente de receitas e crescia em uma velocidade constante. Não se pode deixar que estas emoções tirem sua racionalidade e seu poder de decisão.

Comunique-se com todos os stakeholders e alinhe as expectativas para garantir que os objetivos de todos os envolvidos no negócio estejam claros. Uma regra de ouro é não vender se você tem a vantagem de “first mover” em um mercado grande que você acredita que irá liderar. É algo difícil de se estimar e, por isso, esse assunto demanda uma grande análise por parte dos gestores da empresa e principalmente por parte do CEO.



**PARA SE APROFUNDAR NESSAS IDEIAS, SUGERIMOS QUE LEIA O LIVRO COMPLETO**



# FERRAMENTAS

## CHECKLIST PARA LIDAR COM AS SITUAÇÕES DIFÍCEIS



No dia a dia como empreendedor, você vai lidar com desafios que ninguém lhe contou que passaria. Nessas horas, não existe resposta pronta, mas entender como outros empreendedores passaram por aquilo o ajuda a minimizar a chance de erro e tomar uma decisão mais acertada.

Use o material a seguir como um guia de autorreflexão, caso você esteja passando por um das situações descritas, e guarde para usar também no dia em que eventualmente passar por isso. Aproveite para registrar os aprendizados que tiver, complementando a lista para usar nas próximas oportunidades, quando uma situação parecida se repetir.

Depois de anos empreendendo, é interessante que você crie o seu próprio manual de ações e práticas para lidar com as situações difíceis.

# CHECKLIST PARA LIDAR COM AS SITUAÇÕES DIFÍCEIS

## Quando precisar fazer demissões coletivas

**O efeito acontece em cascata. Depois de verem seus amigos sendo demitidos, os funcionários que ficam não se sentem tão engajados para construir uma nova empresa, o que inevitavelmente corrói a cultura do negócio e leva a empresa à falência. Então, como fazer do jeito certo?**

- ✓ Ponha a cabeça no lugar: esse é um momento emocionalmente desgastante, mas é nele que você deve olhar mais para o futuro do que para o passado.
- ✓ Não demore: encurte ao máximo o tempo entre a decisão e execução das demissões. Não deixe que as notícias corram antes de você falar com o time.
- ✓ Tenha claro para si mesmo por que você está demitindo o pessoal: normalmente, a razão de uma demissão coletiva está relacionada ao fracasso de performance da empresa, e não do indivíduo. Admitir esse fracasso é importante.
- ✓ Treine os gerentes: cada um deve demitir seus próprios subordinados, e não o RH.
  - A- Eles devem explicar brevemente o que aconteceu, reconhecendo o fracasso da empresa como um todo.
  - B- Devem deixar claro a decisão de demitir não é negociável.
  - C- Devem estar preparados para tirar as dúvidas sobre os benefícios e burocracias que acontecem em seguida.
- ✓ Fale com toda a empresa: antes da demissão coletiva, fale com a toda a empresa. Lembre-se: o destinatário da mensagem são as pessoas que vão ficar. Trate os demitidos com respeito, mas passado esse processo, continue seguindo em frente.
- ✓ Seja visível, esteja presente: converse com as pessoas, ajude-as a levar seus objetos pessoais para o carro, coloque-se à disposição. A empresa toda quer saber se você se importa ou não.

# CHECKLIST PARA LIDAR COM AS SITUAÇÕES DIFÍCEIS

## Quando precisar demitir um executivo

### 1 Analise as causas.

A demissão de um executivo costuma ser mais um fracasso do CEO do que do profissional em si. Por isso, comece identificando a razão da demissão:

A- Você não conseguiu definir o que espera dele.

B- Você o contratou não pelos pontos fortes, mas porque não encontrou pontos fracos nele.

C- Você contratou muito cedo uma pessoa especialista em empresas grandes, quando a sua ainda não estava preparada.

D- Você fez a contratação para uma posição genérica, em busca do "grande diretor de vendas", por exemplo.

E- O executivo não tinha uma ambição sadia.

F- Você não conseguiu integrá-lo ao time.

### 2 Informe o Conselho.

Aproveite esse momento para:

A- Você não conseguiu definir o que espera dele.

B- Você o contratou não pelos pontos fortes, mas porque não encontrou pontos fracos nele.

C- Você contratou muito cedo uma pessoa especialista em empresas grandes, quando a sua ainda não estava preparada.

D- Você fez a contratação para uma posição genérica, em busca do "grande diretor de vendas", por exemplo.

E- O executivo não tinha uma ambição sadia.

F- Você não conseguiu integrá-lo ao time.

# CHECKLIST PARA LIDAR COM AS SITUAÇÕES DIFÍCEIS

## Quando precisar demitir um executivo

### 3 Prepare-se para a conversa.

- A- Exponha os motivos de maneira clara.
- B- Seja objetivo, a decisão já foi tomada.
- C- Apresente o pacote demissional.

### 4 Prepare-se para notificar a empresa.

- A- Você não conseguiu definir o que espera dele.
- B- Você o contratou não pelos pontos fortes, mas porque não encontrou pontos fracos nele.
- C- Você contratou muito cedo uma pessoa especialista em empresas grandes, quando a sua ainda não estava preparada.
- D- Você fez a contratação para uma posição genérica, em busca do "grande diretor de vendas", por exemplo.
- E- O executivo não tinha uma ambição sadia.
- F- Você não conseguiu integrá-lo ao time.

# CHECKLIST PARA LIDAR COM AS SITUAÇÕES DIFÍCEIS

## Quando as relações na sua empresa estão muito políticas

A política nas empresas surge, normalmente, quando existem executivos e profissionais mais experientes de grande ambição, mais preocupados com o desenvolvimento de sua carreira do que com sua contribuição com o time.

Nesse cenário, o CEO tem uma função fundamental de minimizar essas práticas para manter um ambiente de crescimento coletivo e saudável. Isso acontece por meio de três processos:

- 1 Avaliação de desempenho e remuneração:** não dê aumento apenas a quem pede. Faça revisões regulares e bem estruturadas do plano de salários, crescimento e remuneração dos funcionários, a partir da avaliação de desempenho de forma coletiva e mais justa.
- 2 Design de organização e esferas de influência:** se um executivo o procurar afirmando que tem interesse em gerir também uma outra área, não dê indícios de que você está pensando no assunto. Qualquer hesitação da sua parte torna-se um rumor que corre pelos corredores no minuto seguinte. Faça essa reflexão sobre a organização do time com frequência e, mais importante, tome a decisão e execute rapidamente.
- 3 Promoções:** institua um processo formal e aberto para a política de promoções. Desse modo, sua equipe terá as razões e os argumentos bem claros para justificar uma promoção aos outros do time, sem gerar o sentimento de subvalorização ou favorecimento.

# CHECKLIST PARA LIDAR COM AS SITUAÇÕES DIFÍCEIS

## Quando você tiver uma reunião individual com seus funcionários

Algumas perguntas abrem caminho para o diálogo e costumam trazer ideias novas, que talvez não estivessem passando pela sua cabeça. Ben Horowitz deixa algumas sugestões de questionamentos mais poderosos que podem inspirá-lo na sua próxima reunião:

- Se pudéssemos nos aperfeiçoar de algum modo, como poderíamos fazê-lo?
- Qual é o principal problema da nossa empresa? Por quê?
- Quem você mais admira?
- No meu lugar, que mudanças você implementaria na organização?
- Do que você não gosta nos nossos produtos?
- Você gosta de trabalhar aqui?

## Quando cair na armadilha de fazer mais do mesmo

Reuniões semanais costumam girar em torno do que já está acontecendo, gastando todo o tempo avaliando, melhorando e revendo o que já existe. É interessante, para quebrar essa rotina, fazer uma pergunta ao seu time:

O QUE NÓS NÃO ESTAMOS FAZENDO  
E QUE PODEMOS COMEÇAR A FAZER?

Pela experiência de Ben Horowitz, essa é uma pergunta poderosa para enxergar lacunas do seu produto, serviço ou mesmo do mercado.

Copyrighted Material

# GROW

to GREATNESS

SMART GROWTH *for*  
*Entrepreneurial Businesses*

EDWARD D. HESS

Copyrighted Material

# GROW TO GREATNESS: SMART GROWTH FOR ENTREPRENEURIAL BUSINESS

O crescimento nem sempre é algo positivo. Ele estressa pessoas, processos e controle; dilui os valores e a cultura e pode ainda criar problemas de qualidade na entrega e produção, e ainda na saúde financeira do negócio.

O livro de Edward Hess é um roteiro para o crescimento inteligente, a partir de 5 P's: Planejamento, Pessoas, Paixão, Priorização e Processos. Mas, antes de qualquer planejamento, existe uma pergunta fundamental a ser feita: sua empresa quer se tornar um negócio de alto crescimento? Por trás dessa pergunta, existe uma outra que está implícita: você, como empreendedor(a), está pronto(a) para crescer também?

”  
"Ande antes de correr; implemente processos e controles antes de crescer."

CRESCIMENTO = ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E COMPORTAMENTO INDIVIDUAL + ESTRATÉGIA E EXECUÇÃO

# GROW TO GREATNESS: SMART GROWTH FOR ENTREPRENEURIAL BUSINESS

## A “verdade” sobre o crescimento empresarial

Edward Hess inicia esta obra compartilhando conosco os resultados de suas pesquisas, a fim de que o leitor pense sobre o crescimento desde um ponto de vista realista. Isso significa que, contrariamente ao senso-comum:

### Nem todo crescimento é positivo

Crescer pode ser tanto algo bom quanto ruim: ele pode estressar os colaboradores, os controles adotados e a própria cultura organizacional. Além disso, pode criar novos riscos financeiros, legais, ao atendimento ao cliente e à reputação da marca.

Se esses riscos não são adequadamente geridos, podem impedir a geração de valor e, no extremo, inviabilizar os negócios.

### “Maior” nem sempre é “melhor”

Quanto maior a empresa, mais complexas se tornam as tarefas de gerenciamento. À medida que o negócio se expande, precisa de mais funcionários, processos, controle financeiro e gestores experientes. Adicionalmente, o crescimento expõe a sua organização a uma competição mais acirrada.

## A premissa de que todas as empresas devem “crescer ou morrer” não é verdadeira

Seu negócio não precisa, necessariamente, continuar crescendo. No entanto, você deve melhorar continuamente a proposta de valor do cliente e fazê-lo melhor do que a concorrência. Sendo assim, o axioma mais adequado é “melhorar ou morrer”.

Ao final desse resumo, você vai encontrar uma ferramenta que o ajuda a decidir se você quer criar uma empresa de alto crescimento. Se a resposta for positiva, e você tomar essa decisão consciente de que deseja construir um negócio maior do que você mesmo que impacte mais pessoas e crie um ecossistema de valor, seja bem-vindo à bordo. A seguir, Edward Hess explica o que é preciso fazer para preparar sua empresa para o hiper crescimento.

# GROW TO GREATNESS: SMART GROWTH FOR ENTREPRENEURIAL BUSINESS

## Pré-condições para um crescimento sustentável

### O crescimento é evolutivo

O crescimento exige que o empreendedor e sua equipe atuem pela evolução contínua dos processos operacionais, de modo a configurar formas mais sofisticadas de gerenciamento. Via de regra, isso envolve, também, o modelo de negócios e a proposta de valor do cliente.

### O crescimento requer aprendizagem contínua e melhoria constante

O crescimento requer que gestores e colaboradores estejam abertos a aprender, se adaptar e melhorar de forma incremental, iterativa e experimental. Independentemente do tamanho atual ou projetado de sua organização, lembre-se: sempre é preciso encontrar oportunidades de melhoria.

### O crescimento requer foco disciplinado e priorização

O empreendedor deve centrar esforços, estrategicamente, em oferecer uma proposição de valor diferenciada e atraente aos seus clientes. Somente assim será possível alcançar, diariamente, a excelência operacional. Um CEO de sucesso, certa vez, descreveu o foco disciplinado nos seguintes termos: “Um líder deve ter 2 polegadas de largura e 2 milhas de profundidade”.

# GROW TO GREATNESS: SMART GROWTH FOR ENTREPRENEURIAL BUSINESS

## Mais do que estratégia

Muitos empreendedores erram ao considerar que, para garantir o sucesso do crescimento de seus negócios, basta desenvolver uma boa estratégia. Obviamente, é importante ter uma estratégia com foco em um nicho de mercado, pois, todo negócio precisa responder claramente a algumas perguntas fundamentais, como:

- Quais produtos e/ou serviços serão comercializados?
- Quem os comprará?
- Por que os consumidores escolherão a sua empresa?

Tais elementos, embora indispensáveis, não são suficientes. Para garantir o sucesso, a empresa deve ser verdadeiramente centrada no cliente e contar com profissionais de alta performance.

Além da estratégia certa, para se sustentar a longo prazo, o crescimento requer um sistema interno que crie o ambiente apropriado para impulsionar o comportamento dos colaboradores.

As empresas de alto crescimento costumam apresentar:

- Estratégias simples e focadas
- Alto engajamento dos funcionários
- DNA de melhoria contínua
- Execução melhor que a concorrência
- CEOs apaixonados e humildes

Todo esse foco no elemento humano se justifica pelo fato de que as pessoas são o fator primordial para o crescimento. Logo, o sucesso nessa área depende de uma maior ou menor habilidade, por parte do líder, em delegar funções e, conseqüentemente, confiar que outras pessoas sejam capazes de entregar bons resultados.

Em outras palavras, contratar os profissionais certos, engajá-los em um objetivo comum e oferecer-lhes um coerente sentido de realização requer habilidades diferentes das exigidas para o lançamento de um novo negócio.

# GROW TO GREATNESS: SMART GROWTH FOR ENTREPRENEURIAL BUSINESS

## As 4 formas de crescer

Existem apenas quatro formas de desenvolver um negócio: melhorias, inovações, escalas e aquisições estratégicas.

### 1) Melhorias

Para o autor, o conceito de “melhorias” se refere a todas as ações voltadas a otimizar, acelerar ou reduzir custos. As melhorias funcionam como propulsoras de novos negócios e incluem o aperfeiçoamento de produtos e serviços, processos e a experiência do cliente. Ou seja, todas as áreas funcionais do negócio.

### 2) Inovações

As inovações envolvem a efetivação de algo novo para o seu negócio. Contudo, elas não precisam ser exclusivas. Na verdade, a singularidade é improvável. A inovação significa fazer algo que seja realmente novo ou diferente para sua empresa. A maioria das inovações ocorre de três maneiras:

- A) Recombinando ou reconfigurando coisas que já existem;
- B) Transferindo elementos de uma área para outra;
- C) Copiando ideias e processos de concorrentes que já se mostraram bem-sucedidos em determinados aspectos.

# GROW TO GREATNESS: SMART GROWTH FOR ENTREPRENEURIAL BUSINESS

## As 4 formas de crescer

### 3) Crescimento em escala

A maioria das empresas entra em fases ascensionais quando está pronta para crescer em escala e, assim, fazer muito mais do que funciona bem. Chegar a esse ponto é difícil. Isso ocorre com sucesso se, e somente se, o empreendedor construiu a base: estabeleceu as pessoas, processos e controles adequados que permitem que o crescimento ocorra sem sacrificar a qualidade ou a estabilidade financeira.

Na pesquisa realizada, muitos empreendedores relataram terem sido “consumidos” por tarefas relacionadas a essa questão. Gerenciar o clima de alvoroço levou tanto tempo que muitos não estavam preparados quando a trajetória de escala estava, finalmente, adequadamente nivelada.

Quando a sua organização passar por esse momento, você deve parar um pouco e pensar estrategicamente em como reativar o crescimento. Isso dependerá, obviamente, de conjugar os saberes advindos da experiência acumulada acerca das características gerais do seu segmento de atuação com as especificidades próprias à sua organização.

### 4) Aquisições estratégicas

A quarta maneira de crescer é fazer pequenas aquisições estratégicas. Trata-se de garantir a penetração da empresa em novos mercados geográficos, além de segmentar clientes, produtos, serviços ou recursos. Nesse sentido, o objetivo das aquisições estratégicas deve ser aumentar as possibilidades de crescimento para o seu negócio.

Em termos comparativos e gerais, inovações e aquisições estratégicas oferecem maiores riscos do que o crescimento por melhorias ou escalas. As aquisições estratégicas exigem habilidades e capacidades de due diligence e financiamento que, infelizmente, a maioria das empresas não tem.

# GROW TO GREATNESS: SMART GROWTH FOR ENTREPRENEURIAL BUSINESS

## O Empreendedor também precisa crescer

O crescimento exige do empreendedor uma mudança constante do seu papel, tanto de responsabilidades, quanto de habilidades necessárias a serem desenvolvidas para que ele continue sendo a melhor pessoa a conduzir a empresa para o próximo passo.

## Fases de Transição do Empreendedor

De Executor a Gestor:

você não consegue fazer tudo sozinho e precisa trazer mais pessoas para o negócio.

De Gestor a Líder:

com mais e mais pessoas, você precisa de outros gestores para ajudá-lo, o que o torna um gestor de gestores.

De Líder a Mentor:

sua responsabilidade é construir confiança e relacionamentos, conversando, ouvindo e ensinando.

# GROW TO GREATNESS: SMART GROWTH FOR ENTREPRENEURIAL BUSINESS

## Fases de Transição do Empreendedor

Especialista:

bagagem técnica construída em uma experiência anterior.

Generalista:

necessidade de aprender a fazer de tudo um pouco.

Maestro da Orquestra:

alinhar todas as partes para que trabalhem juntas em harmonia.

Eu

meu negócio, meu produto, minha ideia, meu jeito.

Eles

quando o empreendedor descobre que não é mais sobre ele, é sobre os colaboradores e os clientes.

Em cada fase de transição, você deveria se fazer a seguinte pergunta:

**EU AINDA SOU A MELHOR PESSOA PARA LIDERAR ESSE NEGÓCIO OU DEVERIA CONTRATAR ALGUÉM MAIS QUALIFICADO?**

Para superar essas fases de transição, você vai precisar masterizar três habilidades: delegar, liderar e mentorar.

# GROW TO GREATNESS: SMART GROWTH FOR ENTREPRENEURIAL BUSINESS

## Delegar

Confie, mas sempre verifique. Não confunda delegar com delargar. Delegar significa explicar ao colaborador o que ele precisa fazer, por que aquilo é importante e como já foi feito antes, mas com a autonomia para ele fazer do próprio jeito.

INVISTA MAIS TEMPO NO PORQUÊ,  
ESCLAREÇA O QUÊ, MAS DEIXE  
LIVRE O COMO.

Os erros vão acontecer, não dá para acreditar que um colaborador que fizer algo pela primeira vez atingirá o mesmo grau de excelência que você tem ao ter realizado aquela tarefa centenas de vezes. O seu papel é acompanhar o processo, identificar o erros e ensinar a forma correta. Exige muita paciência.

”

“Não espere que eles façam tudo do seu jeito, mas espere que eles façam o que é essencial.”

# GROW TO GREATNESS: SMART GROWTH FOR ENTREPRENEURIAL BUSINESS

## Liderar

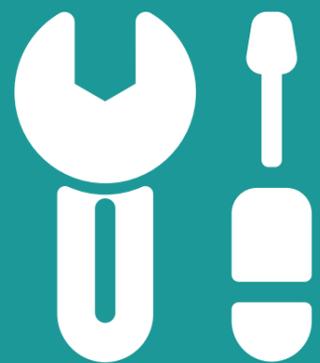
Quando o seu desafio é ensinar gestores a gerir outros colaboradores, as regras são as mesmas: ensine, tenha paciência, identifique os erros e ensine novamente. Tome cuidado para nunca corrigir um gestor na frente de seus colaboradores. E perceba que nesse momento, a maior habilidade que você precisa desenvolver é "ensinar a ensinar". O processo é mais complexo porque você precisa engajá-los e dar a eles significado ao próprio trabalho.

## Mentorar

Ninguém te contou isso. Mas vai chegar um momento em que você vai se sentir mais como um psicólogo do que com um empreendedor. Nesse momento, você se torna mais um conselheiro de confiança com alta responsabilidade pelos resultados entregues, sabendo que eles não dependem mais de você, mas sim do desenvolvimento e da "orquestração" do time.



**PARA SE APROFUNDAR NESSAS IDEIAS, SUGERIMOS QUE LEIA O LIVRO COMPLETO**



# FERRAMENTAS

# EU QUERO CRIAR UMA EMPRESA DE ALTO CRESCIMENTO?

Antes de criar o seu plano de crescimento, Edward Hess sugere que você faça a reflexão levando em consideração todos os riscos e ganhos dessa decisão. Para isso, ele apresenta um template no livro que foi adaptado para o português, com uma série de perguntas que você pode se fazer. Não são perguntas para serem respondidas imediatamente. São reflexões que você pode dividir com o time, o Conselho e os sócios e até usar como base para o planejamento estratégico. O mais importante é não deixar de fazê-las.

## TEMPLATE DE DECISÃO: NÓS QUEREMOS CRESCER?

- 1 Por que nós deveríamos crescer?
- 2 Como nós deveríamos crescer?
- 3 Quanto nós deveríamos crescer?
- 4 Em qual velocidade nós deveríamos crescer?
- 5 Nós temos as pessoas, processos e controles certos para suportar o crescimento?
- 6 Quais são os riscos se nós crescermos?
- 7 Quais são os riscos se nós não crescermos?
- 8 Os benefícios do crescimento superam os riscos?
- 9 Como nós gerimos os riscos criados pelas nossas decisões?

# QUAL É MEU MAIOR DESAFIO DE CRESCIMENTO?

Edward Hess apresenta em seu livro os 10 maiores desafios de crescimentos das 50 empresas analisadas. Identifique qual deles é mais presente na sua empresa e aproveite para pensar em iniciativas que minimizem o impacto que eles têm na sustentabilidade e reputação do negócio.

## 10 MAIORES DESAFIOS DE CRESCIMENTO

- 1** Determinar e manter o foco na estratégia.
- 2** Aprender a delegar, gerir e liderar.
- 3** Implementar e aperfeiçoar processos para garantir controle financeiro e de qualidade.
- 4** Administrar o caixa diariamente.
- 5** Tornar o processo de contratação mais rigoroso.
- 6** Dar o ritmo do crescimento para não sobrecarregar você e o seu time.
- 7** Construir uma cultura “familiar” de alta responsabilidade profissional.
- 8** Escalar vendas e pessoas.
- 9** Aprender a conviver com a mudança, os erros e a necessidade constante de priorização e melhorar processos e pessoas, conforme você cresce.
- 10** Construir um time de gestores que trabalha bem junto.

# QUAL É MEU MAIOR DESAFIO DE CRESCIMENTO?

Qual é seu maior desafio?

---

---

---

---

Por que você tem esse desafio hoje? Descubra a causa raiz!

Pergunte 5 vezes:

- 1º porquê = sintoma
- 2º porquê = desculpa
- 3º porquê = culpado
- 4º porquê = causa
- 5º porquê = causa-raiz

Quais ações estão ao seu alcance para solucionar esse desafio?

---

---

---

---

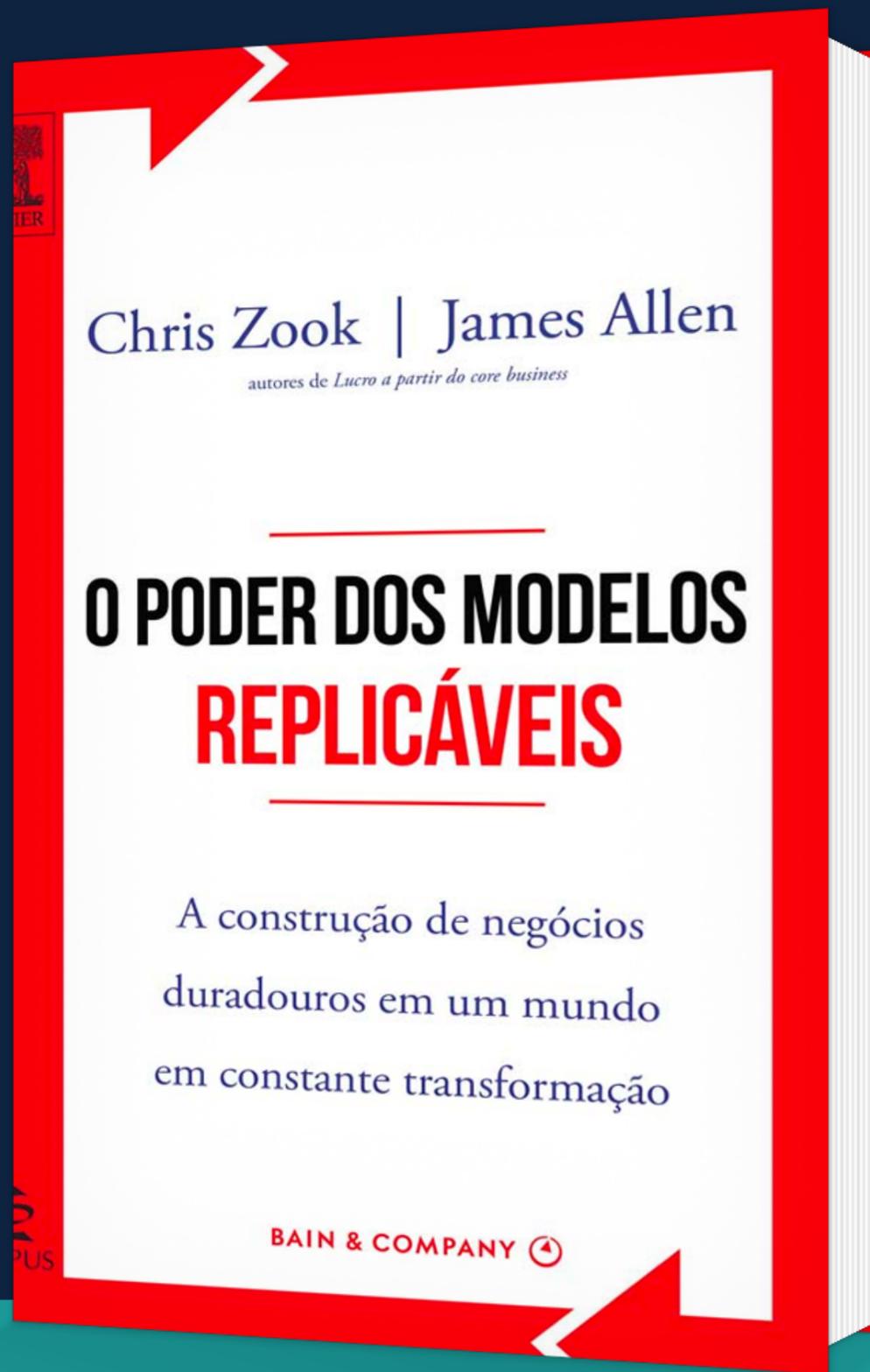
Para quais ações você precisa de ajuda?

---

---

---

---



# O PODER DOS MODELOS REPLICÁVEIS

A necessidade de "reinvenção" tem sido o imperativa para a maioria das empresas, preocupadas em se adaptar ao novo contexto de mudança de mercado. Porém, nesse livro, Chris Zook e James Allen argumentam que os empreendedores devem seguir o caminho contrário. Para criar modelos replicáveis e um negócio escalável, nas palavras dos próprios autores, uma empresa precisa aprender "a repetir e adaptar sucessos anteriores, sucessivas vezes, não raro durante décadas, em contextos de mudanças constantes".

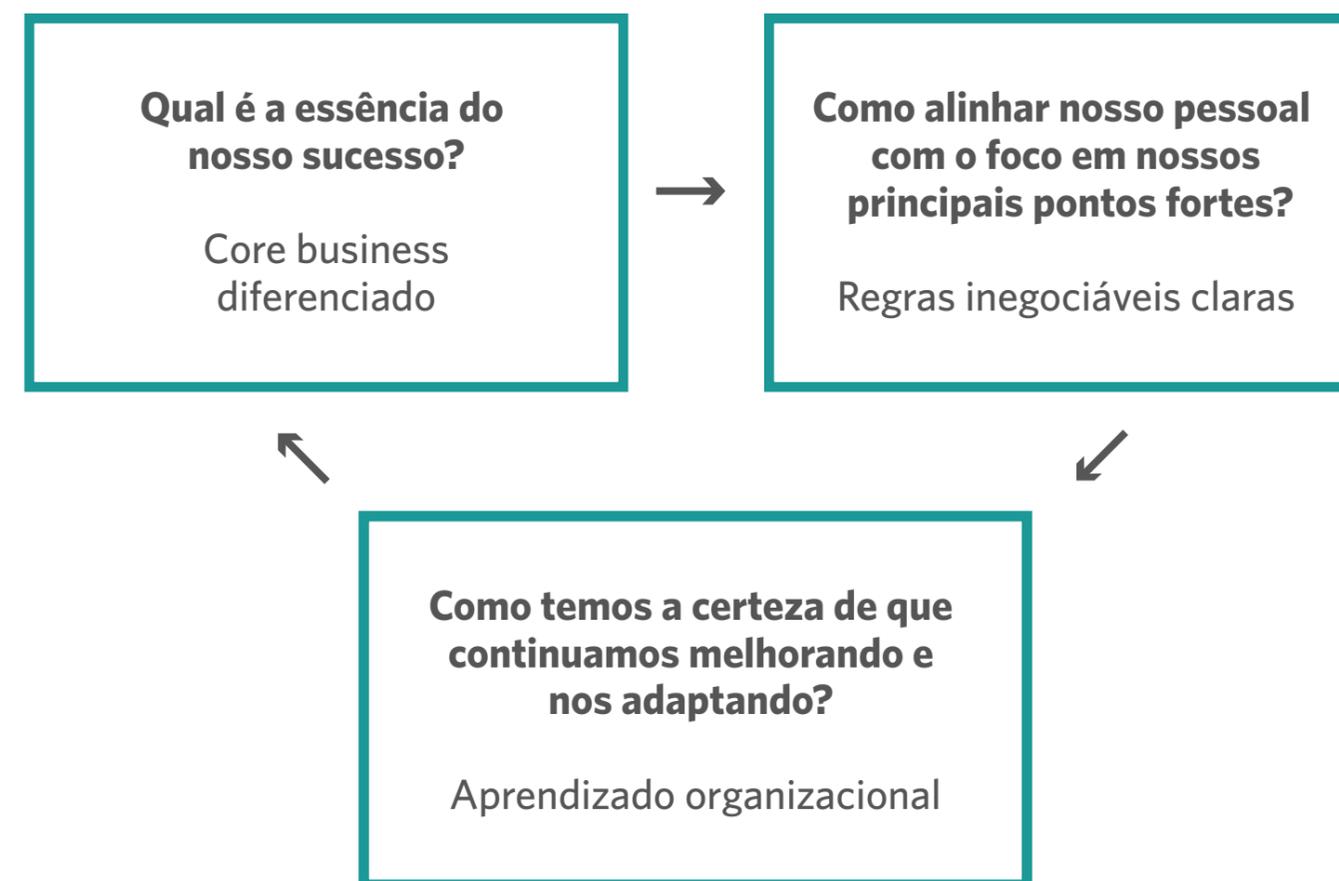
Foi assim que grandes companhias como IKEA, Nike e Tetra Pak construíram companhias duradouras, mesmo atuando em mercados extremamente competitivos. E é dessa forma que você também pode expandir, utilizando os chamados Modelos Replicáveis.

## A replicabilidade

Para construir um modelo de negócio replicável, será preciso:

- Investir os melhores esforços em recursos materiais e humanos, na elaboração de um core business diferenciado e consistente;
- Disseminar a estratégia pela empresa por meio de regras inegociáveis;
- Criar processos que incentivam o aprendizado da organização e a adaptação às mudanças.

A seguir, aprofundamos cada um desses princípios para você refletir o quanto sua organização está madura para adotar os Modelos Replicáveis como estratégia de expansão.



Esquema adaptado do livro Repeatability, com tradução para o português.

# O PODER DOS MODELOS REPLICÁVEIS

## Core business diferenciado

Toda empresa duradoura tem clareza e concordância de qual é a singularidade de seu modelo de negócio e quais são as fontes primárias de sua vantagem competitiva. A essa singularidade, os autores dão o nome de diferenciação.

”

"A diferenciação tem sido a essência da definição de estratégia nas empresa. Diferenciação é aproveitar os pontos fortes e singulares, subjacentes à vantagem competitiva. Já a estratégia é explorar todo o potencial desses recursos e capacidades, adaptando-os e aplicando-os às variedades certas de oportunidades."

A partir do estudo feito com 200 empresas, os autores identificaram 15 tipos de diferenciação possíveis, que vão da logística à marca, passando pela cultura e também pela inovação. É natural que elas não esgotem todas as possibilidades de diferencial existentes, mas ajudam a categorizar e criar subdivisões que facilitem a análise. Com a clareza de quais são os diferenciais do seu negócio, você é capaz de concentrar recursos de inovação nas áreas de maior oportunidade ou ameaça, comparando os seus diferenciais com os de seus concorrentes.

# O PODER DOS MODELOS REPLICÁVEIS

## OS 15 TIPOS DE DIFERENCIAÇÃO

<b>Competências gerenciais</b>	<b>Gestão de Portfólio e Finanças</b> Ex: Pão de Açúcar	<b>Fusão &amp; Aquisição e Parcerias</b> Ex: TOTVS	<b>Gestão Regulatória</b> Ex: Pfizer	<b>Estratégia e prioridades das unidades de negócios</b> Ex: Unilever	<b>RH e Cultura</b> Ex: Google
<b>Capacidades Operacionais</b>	<b>Cadeia de fornecimento e logística</b> Ex: IKEA	<b>Produção e Operação</b> Ex: AB InBev	<b>Desenvolvimento e Inovação</b> Ex: P&G	<b>Canais e estratégia go-to-market</b> Ex: Nike	<b>Relacionamento com os clientes</b> Ex: Nubank
<b>Recursos exclusivos</b>	<b>Ativos tangíveis</b> Ex: Walmart	<b>Escala</b> Ex: Amazon	<b>Tecnologia e Propriedade Intelectual</b> Ex: Intel	<b>Marca</b> Ex: Coca-cola	<b>Rede de Clientes coesa</b> Ex: Itunes

Matriz adaptada do livro Repeatability, traduzida para o português. Os exemplos são ilustrativos de cada diferencial, mas não necessariamente são os mesmos apresentados no livro.

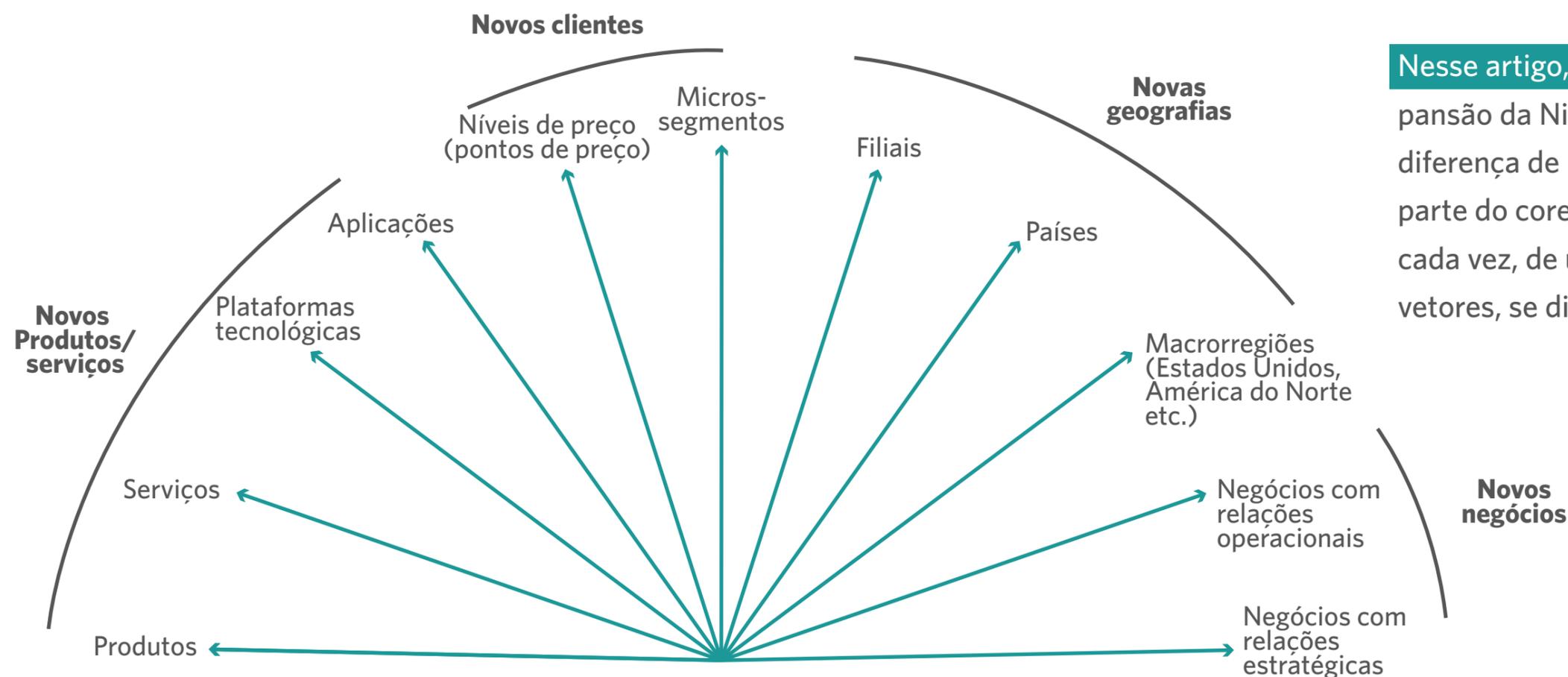
# O PODER DOS MODELOS REPLICÁVEIS

”

“O sucesso e o fracasso em geral podem ser atribuídos à capacidade de preservar, de adaptar e de adicionar diferenciações. Essa é a prova real de estratégia sustentável.”

Feita essa primeira reflexão, o desafio seguinte está em replicar essa diferenciação, por meio dos Modelos Replicáveis. Segundo os autores, o crescimento mais sustentável é aquele baseado no seu diferencial.

Em vez de avançar para diversas direções ao mesmo tempo, com o objetivo de expandir o negócio, a forma mais eficiente de crescer é trabalhando com um vetor de replicabilidade de cada vez, que sempre parte do core business, daquilo que sua empresa faz melhor do que as outras.



Nesse artigo, comparamos a estratégia de expansão da Nike com a Reebok para esclarecer a diferença de uma estratégia de expansão que parte do core business e avança em um vetor de cada vez, de uma que transita entre diferentes vetores, se distanciando do seu core business.

Diagrama adaptado do livro Repeatability, traduzido para o português.

# O PODER DOS MODELOS REPLICÁVEIS

## Regras inegociáveis claras

Quanto mais a empresa cresce, mais distante o CEO fica de todos os funcionários. Portanto, é preciso criar regras "universais" que disseminem a estratégia por todos os corredores da empresa, definindo o jeito de ser e decidir do gerente ao colaborador. Quando essas regras estão claras para todos, existe uma economia de tempo e energia que seriam gastos com inseguranças e dúvidas a cada oportunidade de escolha que um colaborador tivesse que enfrentar.

Essas regras são, na verdade, postulados que traduzem a estratégia em afirmativas usadas para nortear as decisões. Elas resumem a necessidade de transformar conceitos mais ou menos abstratos em comandos acionáveis por todos os membros da equipe profissional.

”

"As mais valiosas regras inegociáveis são duras e objetivas em vez de brandas e vagas. Elas mudam os comportamentos, afetam as decisões, definem as recompensas, moldam a cultura e até orientam o recrutamento."

**Para que sejam efetivas, e não apenas frases escritas em placas decorativas, essas regras precisam:**

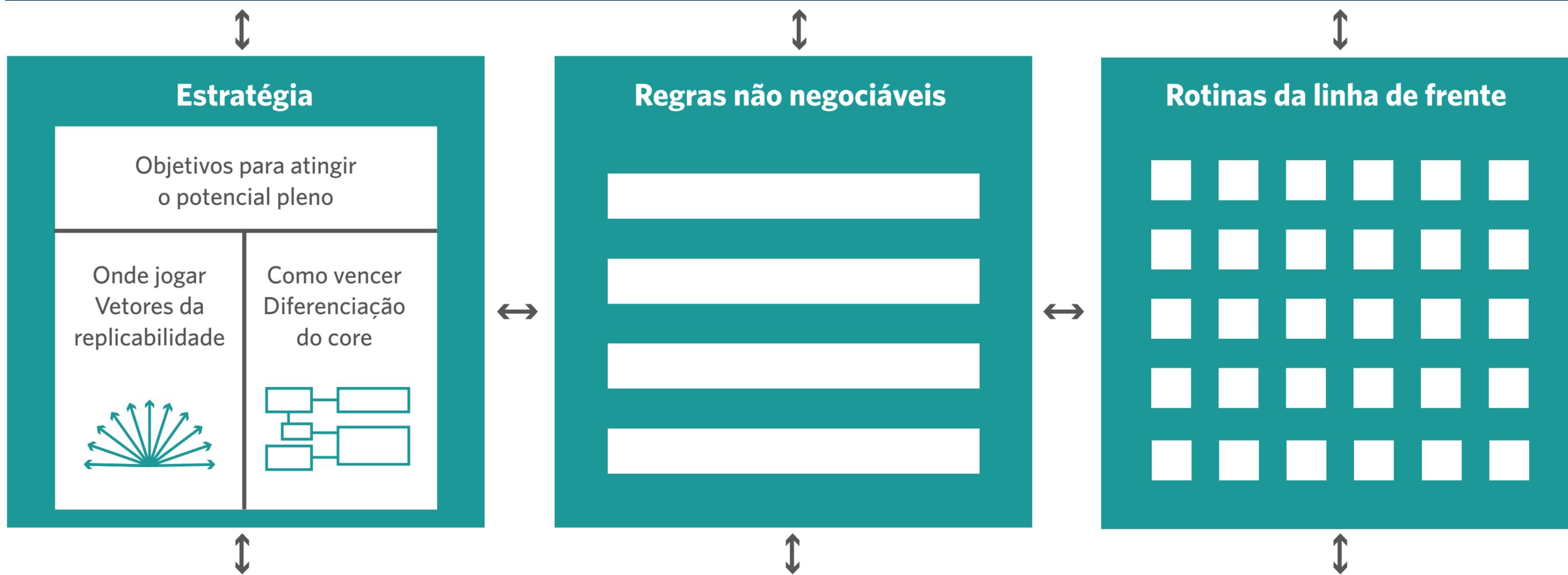
- Estar conectadas com a rotina dos funcionários
- Afetar as escolhas e decisões
- Reforçar a vantagem competitiva mais poderosa
- Ser replicadas em novos mercados
- Estar ligadas à recompensa e motivação do time

”

"As regras não negociáveis traduzem a estratégia para a linha de frente"

# O PODER DOS MODELOS REPLICÁVEIS

## Valores centrais



Esquema adaptado do livro Repeatability, traduzido para o português.

# O PODER DOS MODELOS REPLICÁVEIS

**Para materializar o que seriam essas regras, veja o exemplo da Apple:**

- Acreditamos que estamos na Terra para fazer grandes produtos.
- Estamos o tempo todo focados na inovação.
- Acreditamos no simples, não no complexo.

No total, são 10 afirmações que representam o jeito de ser da organização e servem de guia para os funcionários de todas as partes do mundo compreenderem o que é esperado no seu modo de agir.

## Aprendizado organizacional

A capacidade de adquirir novos conhecimentos que permanecem na organização é um diferencial extremamente importante para empresas que convivem em mercados de intensa concorrência e rápida transformação. É preciso definir sistemas e processos que forcem a organização a capturar ideias internamente e externamente, evitando que a empresa entre em uma bolha fechada nela mesma.

Muitas empresas deixam de se adaptar não pela falta de recursos ou competências, mas sim por resistirem à mudança.

E a razão por trás desse fenômeno é essencialmente humana.

No início, a negação. O time e os gerentes têm dificuldade de aceitar fatos e dados negativos, que vão no caminho contrário à estratégia adotada até então. Somado a isso, existe a distorção das informações, tanto do mercado quanto da linha de frente. E, além disso, existe um déficit de energia para questionar ou mudar o status quo, já que toda a empresa está direcionada a defendê-lo.

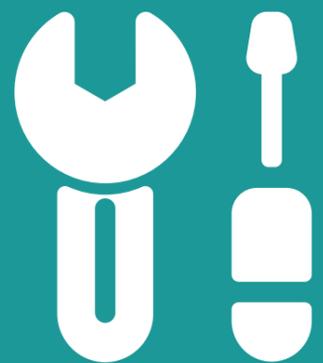
**Para construir uma empresa que, sistematicamente, sabe como colher aprendizados e transformá-los em ação, explore algumas fontes que estão ao seu alcance:**

- Peça feedbacks reais e imediatos de seus clientes
- Aprenda com as operações-chave para replicar em outras áreas
- Ouça os funcionários da linha de frente

O mais importante é que essa iniciativa não seja pontual, realizada sem consistência e continuidade. No momento em que se torna um processo, institucionalizado e recorrente, você cria um mecanismo que se autoalimenta e estoura a bolha que sua empresa pode ter criado.



**PARA SE APROFUNDAR NESSAS IDEIAS, SUGERIMOS QUE LEIA O LIVRO COMPLETO**



# FERRAMENTAS

# QUAL É A ESSÊNCIA DO NOSSO SUCESSO?

**1)** Use a tabela apresentada no resumo com os 15 tipos mais comuns de diferenciação e identifique quais são os reais diferenciais competitivos da sua empresa. Segundo Zook e Allen, um negócio com alto potencial de crescimento tem entre 3 a 5 diferenciais daquela lista principal, e mais uma série de subdiferenciais.

Com essa lista inicial, faça uma reflexão mais profunda sobre cada um deles:

- Quais são os fatos e dados que sustentam esse diferencial? Existem métricas e indicadores que você pode analisar para comprovar que esse é mesmo um diferencial para vencer com seus clientes centrais?
- Em quais atividades o seu diferencial está presente? E quais são as suas fontes de diferenciação?
- Como sua empresa foi capaz de desenvolver essa diferenciação?
- Até que ponto essa vantagem é sustentável e te ajuda a criar distância dos seus concorrentes mais próximos?

**2)** Identifique no sistema de atividades da sua empresa onde a diferenciação é mais estável e onde precisa ser fortalecida. Utilizar indicadores e dados para definir essa régua é fundamental para evitar que a visão otimista do próprio empreendedor, ou do time, distorça a realidade e a força do modelo de diferenciação.

# QUAL É A ESSÊNCIA DO NOSSO SUCESSO?

USE A TABELA APRESENTADA NO RESUMO COM OS 15 TIPOS MAIS COMUNS DE DIFERENCIAÇÃO, NA PÁGINA 53, E IDENTIFIQUE QUAIS SÃO OS REAIS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS DA SUA EMPRESA.

<b>Competências gerenciais</b>	<b>Gestão de Portfólio e Finanças</b> Ex: Pão de Açúcar	<b>Fusão &amp; Aquisição e Parcerias</b> Ex: TOTVS	<b>Gestão Regulatória</b> Ex: Pfizer	<b>Estratégia e prioridades das unidades de negócios</b> Ex: Unilever	<b>RH e Cultura</b> Ex: Google
<b>Capacidades Operacionais</b>	<b>Cadeia de fornecimento e logística</b> Ex: IKEA	<b>Produção e Operação</b> Ex: AB InBev	<b>Desenvolvimento e Inovação</b> Ex: P&G	<b>Canais e estratégia go-to-market</b> Ex: Nike	<b>Relacionamento com os clientes</b> Ex: Nubank
<b>Recursos exclusivos</b>	<b>Ativos tangíveis</b> Ex: Walmart	<b>Escala</b> Ex: Amazon	<b>Tecnologia e Propriedade Intelectual</b> Ex: Intel	<b>Marca</b> Ex: Coca-cola	<b>Rede de Clientes coesa</b> Ex: Itunes

Matriz adaptada do livro Repeatability, traduzida para o português. Os exemplos são ilustrativos de cada diferencial, mas não necessariamente são os mesmos apresentados no livro.

# QUAL É A ESSÊNCIA DO NOSSO SUCESSO?

Em cada fase de transição, você deveria se fazer a seguinte pergunta:

**1) Minhas fontes de diferenciação mudaram? Quais estão ganhando e perdendo força?**

---

---

---

**2) Será que todo o time tem clareza de qual é nosso diferencial?**

---

---

---

**3) Estamos desenvolvendo capacidades para ter novos diferenciais no futuro?**

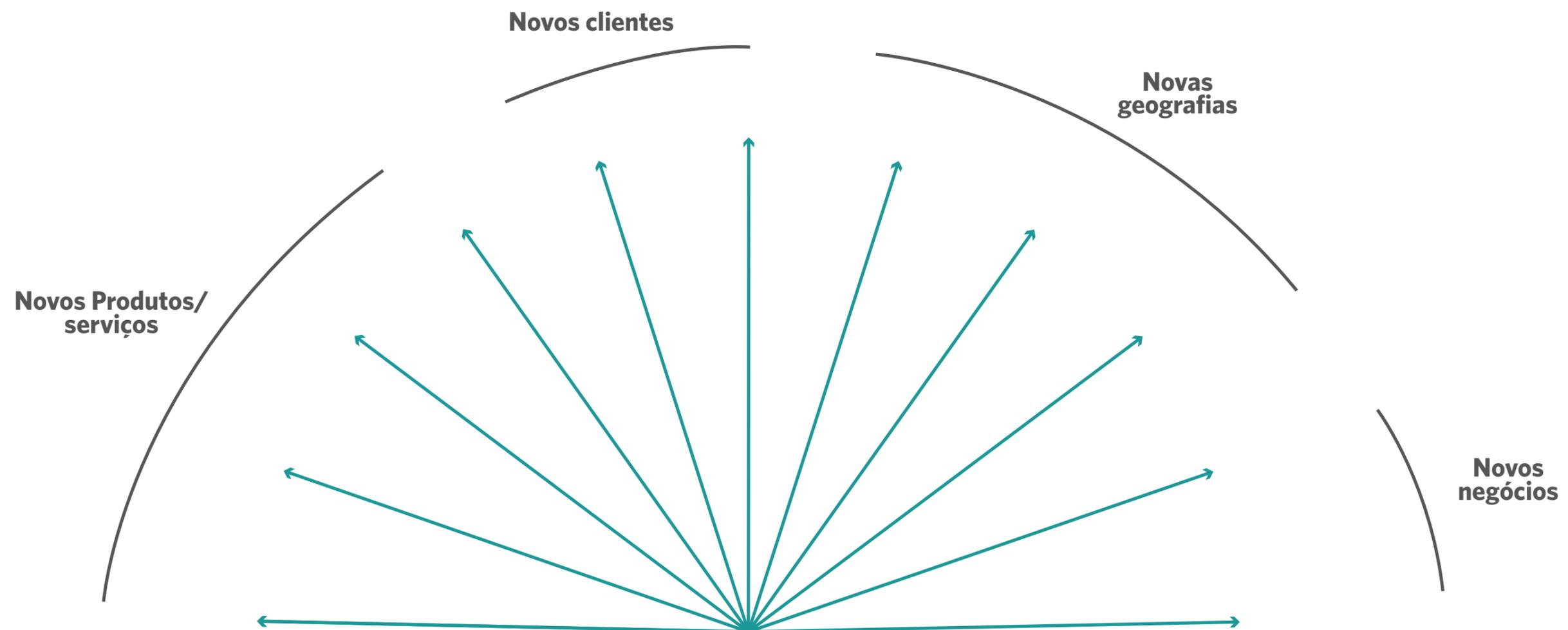
---

---

---

# QUAL É A ESSÊNCIA DO NOSSO SUCESSO?

Para quais direções sua empresa pode crescer? Com base no diagrama abaixo, desenhe a teia de adjacências da sua empresa, encontrando os sistemas de atividades inerentes ao seu negócio. Se você encontrar outros sistemas, complete o círculo ampliando as verticais e adaptando o modelo para o seu negócio.



## QUAL É A ESSÊNCIA DO NOSSO SUCESSO?

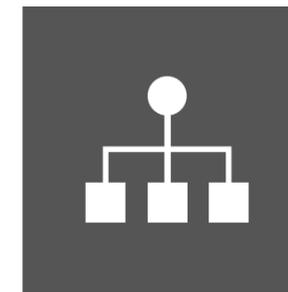
No site oficial do Repeatability, você pode fazer um diagnóstico gratuito para identificar o grau de maturidade da sua empresa para cada um dos traços apresentados no livro:



Core business diferenciado



Regras inegociáveis claras



Aprendizado Organizacional

Além de comparar a sua empresa com a média apresentada na pesquisa realizada por Zook e Allen, você também acessa uma série de perguntas que podem servir de reflexão para você e seus sócios, que o ajudam a fortalecer esse três princípios.

**FAÇA O TESTE**

## QUAL É A ESSÊNCIA DO NOSSO SUCESSO?

- 1) Comece conversando com seu time de lideranças e gerentes. Pergunte a eles se concordam com os princípios da estratégia e o sistema de crenças da empresa.
- 2) Em seguida, questione como eles enxergam que essa estratégia se traduz em regras inegociáveis do negócio.
- 3) A partir daí, veja como isso se desdobra em todas as camadas da empresa, até a linha de frente. Existe uma lacuna entre a visão da liderança e a compreensão do time? Como você pode diminuí-la?
- 4) Pense em criar workshops, oficinas e espaços de diálogo aberto entre a liderança da empresa e o time para encurtar essa distância. Quanto mais claro estiver para os colaboradores quais são as regras inegociáveis, menor será a necessidade de controle das atividades pelos gerentes.
- 5) De todas as regras inegociáveis identificadas, isole uma e veja como se traduz em ações e rotinas que incentivam o comportamento desejado. Ela muda muito de acordo com o nível hierárquico? Ou tem uma área específica que ainda não absorveu bem esse princípio?

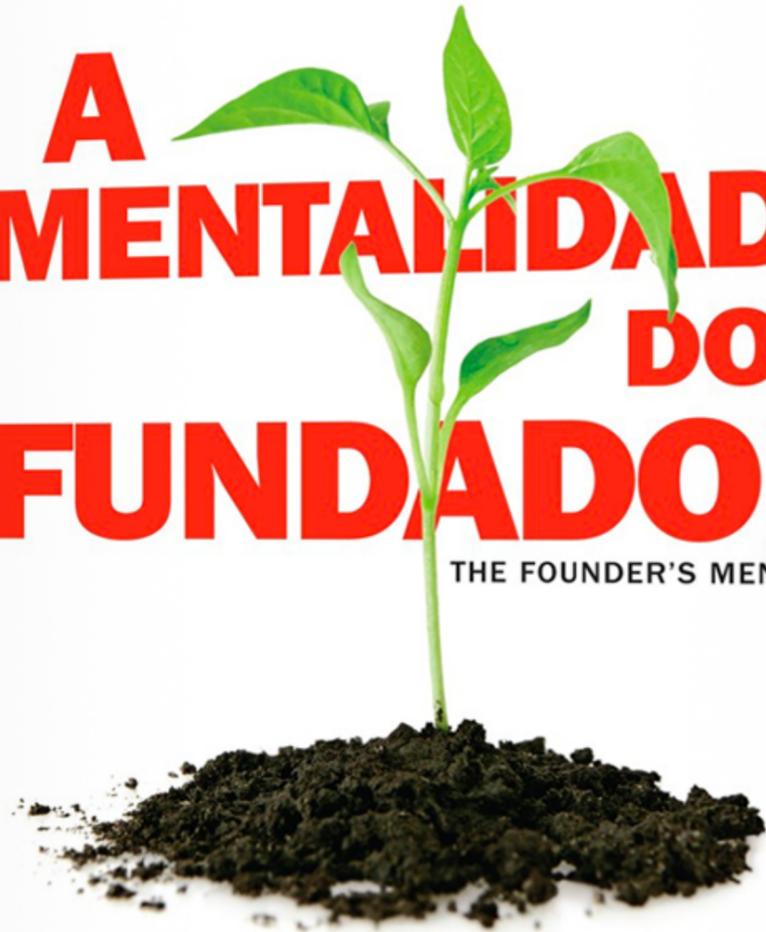
**De tempos em tempos, volte também a essa página para responder a uma única pergunta:**

**AS REGRAS NÃO NEGOCIÁVEIS DA SUA EMPRESA ESTÃO PRESENTES NA ROTINA OPERACIONAL PARA AJUDAR A TOMAR DECISÕES DIFÍCEIS? OU SÃO FRASES MAIS DECORATIVAS SEM VIVÊNCIA PRÁTICA?**

A CHAVE PARA SUA EMPRESA ENFRENTAR  
AS CRISES E CONTINUAR CRESCENDO

# A MENTALIDADE DO FUNDADOR

THE FOUNDER'S MENTALITY



**CHRIS ZOOK & JAMES ALLEN**

Autores best-sellers de *Lucro a partir do core business*

BAIN & COMPANY 

**figurati**

## A MENTALIDADE DO FUNDADOR

Atingir um crescimento sustentável é o objetivo de qualquer empresa. Para atingir esse objetivo, muitos empreendedores dirigem seus negócios com o olhar voltado, prioritariamente, para o ambiente externo. Obviamente, encontrar um mercado atraente, formular boas estratégias e, assim, conquistar novos clientes é fundamental. Porém, é o ambiente interno que determina se uma empresa será capaz de gerenciar o próprio crescimento, ou se tornará a própria vítima dele.

Nesse livro, Chris Zook e James Allen apresentam o conceito de Mentalidade do Fundador, uma fonte-chave de vantagem competitiva para as organizações, por meio de uma missão clara e bem estabelecida, uma obsessão com a linha de frente e o sentimento bem disseminado de cabeça de dono. O grande desafio é manter a essência que o trouxe até aqui, conforme a empresa vai crescendo e se tornando mais complexa, para que ela consiga avançar e continuar crescendo.

”  
"O crescimento cria complexidade e a complexidade é a assassina silenciosa do crescimento."

# A MENTALIDADE DO FUNDADOR

## O que é a Mentalidade do Fundador?

As pesquisas apresentadas no livro indicam que as empresas lideradas por fundadores são, de fato, mais eficientes. Contudo, mesmo as demais organizações podem competir em pé de igualdade se mantiverem uma "mentalidade de fundador". Esse conjunto de práticas e atitudes ajudam as organizações a manter energia, flexibilidade e um mindset de abertura à medida que conseguem crescer com consistência, em vez de sofrerem o declínio normalmente decorrido da saída do fundador da empresa.

Existem algumas características comuns às empresas que sofrem essa erosão decorrente do crescimento, que diminui a força da mentalidade do fundador. Alguns desses sintomas são apresentados a seguir:

- ✓ **Fundador não cresce com a empresa:** o empreendedor se torna o próprio gargalo do crescimento do negócio, por não saber delegar.
- ✓ **Vozes perdidas na linha de frente:** quando a complexidade da hierarquia cresce, os líderes da empresa têm cada vez mais dificuldade em ouvir o que se passa no contato direto com o cliente.
- ✓ **A erosão da responsabilidade:** as decisões tomadas pelos executivos não têm mais o peso pessoal, com as devidas consequências.

- ✓ **Receita cresce mais rápido que os talentos** a área mais sensível a um crescimento acelerado é a de recrutamento e seleção de novos funcionários. A necessidade de novos talentos pode fazer a empresa privilegiar a quantidade, em vez da qualidade, ou ainda contratar pessoas para cargos de liderança com diferenças culturais que afetam a essência da companhia.
- ✓ **Fragmentação da experiência do consumidor:** como cliente, você já deve ter passado por isso. Você liga em uma empresa e ninguém parece preocupado em ajudá-lo. O contato com a empresa é despersonalizado, e a marca não parece ter um dono.
- ✓ **Morte da missão insurgente:** se sua empresa perder isso, ela perde sua alma. E isso pode ser visto na prática: um funcionário desengajado não entrega o seu melhor, diminuindo como um todo a eficiência, produtividade e excelência da companhia.

A busca por escala e crescimento intensifica a complexidade da organização, aumenta o nível de burocracia, diminui o senso de identificação a uma mesma missão e torna cada vez mais difícil manter o nível original de talentos. Ao longo do tempo, esses pequenos problemas internos são responsáveis por corroer as empresas que estão crescendo em alta velocidade. Para retomar essas características, sintetizadas aqui no conceito de mentalidade do fundador, é necessário reviver três traços principais: a missão insurgente, a obsessão com a linha de frente e a cabeça de dono.

# A MENTALIDADE DO FUNDADOR

## 1) Missão insurgente

Essa rebeldia inicial de lutar contra uma indústria vigente, construir um novo mercado, desafiar o status quo ou até propor novos produtos funciona como um ímã para a atração de novos talentos, especialmente no início, quando uma startup não tem muito mais a oferecer. Ao longo do tempo, se essa missão for cultivada, também vai moldar a empresa, sendo usada como guia para a tomada de decisões, seja contratação, demissão ou até futuros investimentos.

Zook e Allen dão dois exemplos de missões insurgentes para inspirá-lo a redescobrir a sua. O primeiro é a missão do Google: "Organizar toda a informação do mundo". Uma missão ambiciosa e grandiosa o suficiente para continuar atraindo bons talentos e mantendo a empresa em movimento. O segundo exemplo é de uma empresa indiana chamada CavinKare, cuja missão pode ser traduzida em: "Tudo o que um homem rico gosta, o homem comum deveria ser capaz de pagar.". Todo o portfólio de produtos e o crescimento, desde então, parte dessa missão que está enraizada no core da companhia.

## 2) Obsessão com a linha de frente

”

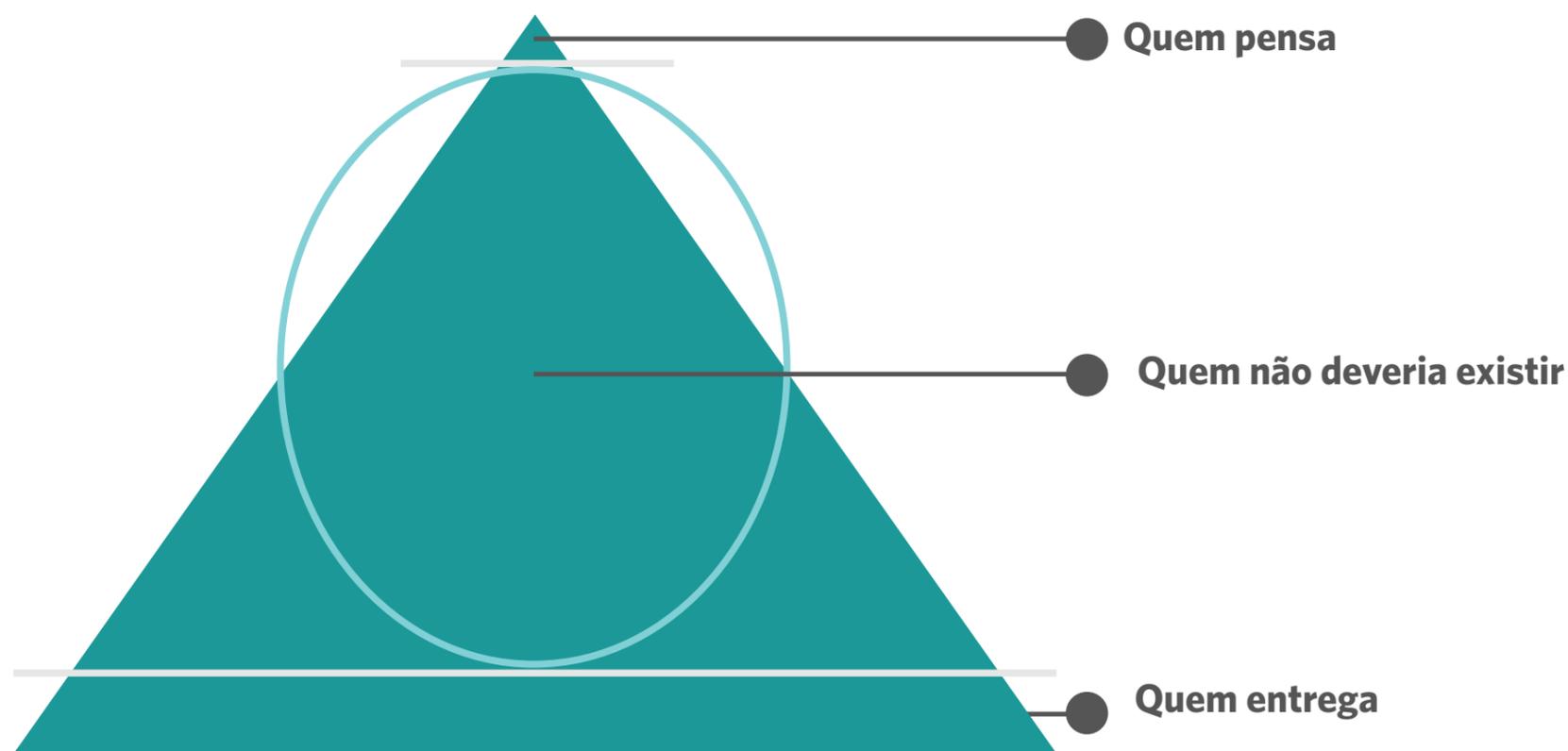
"A maioria dos fundadores foi o primeiro vendedor, o primeiro desenvolvedor de produto, ou os dois ao mesmo tempo. Eles vivem e respiram a linha de frente, guiados por uma curiosidade intelectual sobre cada detalhe da experiência do cliente e sobre como tudo na empresa funciona."

Na prática, ela se manifesta de três maneiras, segundo Zook e Allen: uma preocupação genuína com os funcionários que trabalham com atendimento ao cliente, com os clientes de todos os níveis que interagem com a empresa e ainda com cada mínimo detalhe do negócio.

# A MENTALIDADE DO FUNDADOR

## 3) Cabeça de dono

A diferença entre a mentalidade do dono e a do funcionário é comparável ao cuidado de pais preocupados ou de uma babá displicente. Quando a empresa cresce, é vendida ou a liderança se dilui, com inúmeras camadas de gerência que distanciam os colaboradores do CEO, é natural que o time perca esse senso de responsabilidade inicial em que cada detalhe importa, ou que os resultados são tratados de forma pessoal.



Para manter vivo esse traço em todo o time, a presença dos líderes e o trabalho de engajar os colaboradores da linha de frente com essa mentalidade é frequente. No exemplo dado no livro, um dos líderes entrevistados sintetiza essa visão na seguinte metáfora:

“Nós criamos donos de restaurantes, não garçons. Se você é o dono e um restaurante abre do outro lado da rua, como você se sente? Como se o seu sustento estivesse ameaçado. É pessoal, porque o restaurante é o seu sonho. Mas se você é um garçom, você se sente, no máximo, indiferente. Muitas empresas, inadvertidamente, criam garçons. Nós trabalhamos incansavelmente para criar donos de restaurantes.”

Na prática, se a sua empresa não conseguir manter vivos esses três principais traços característicos da Mentalidade do Fundador, é provável que ela passe ou esteja prestes a passar por uma das três crises de crescimento: a sobrecarga, a desaceleração e a queda livre.

# A MENTALIDADE DO FUNDADOR

## Overload: a sobrecarga

Quando sua empresa cresce de X para 10X, em poucos anos, você precisa encontrar um novo jeito de fazer as coisas funcionarem. A planilha do Excel é substituída por um sistema mais maduro, e o time de fundadores generalistas vai dando lugar a talentos mais especialistas vindos do mercado, que foram criados em culturas diferentes da sua. O perigo nesse momento é que sua empresa perca aquilo que a fez chegar até aqui no início.

Apesar de os números darem notícias positivas e sua empresa dobrar de tamanho a cada semestre, você como empreendedor se sente sobrecarregado, com a ansiedade constante de que algo pode surgir de um lugar inesperado, que você não foi capaz de prever.

Esta é a crise pela qual as empresas jovens passam ao tentar escalar seus negócios rapidamente: quando descobrem que seus processos de contratação e tomadas de decisões ameaçam comprometer os elementos anteriormente responsáveis pelo sucesso dos negócios.

## Stall-out: a desaceleração

Já a desaceleração é enfrentada por empresas mais maduras que descobrem que sua fórmula de crescimento usada no passado parece estar atingindo um limite. Se um dia sua fórmula de crescimento a levou a combater gigantes da indústria, assumindo uma nova posição no mercado, hoje seu maior receio é de que uma empresa menor, uma startup, venha em alta velocidade, e coloque em jogo tudo o que ela já conquistou.

Nesse cenário, existe a necessidade urgente de se reinventar. Mas, ao contrário do que muitos líderes imaginam, é necessário voltar-se para dentro, relembrar o core business e a missão lá do início, para renovar as características que a companhia tinha quando estava vivendo o seu auge.

# A MENTALIDADE DO FUNDADOR

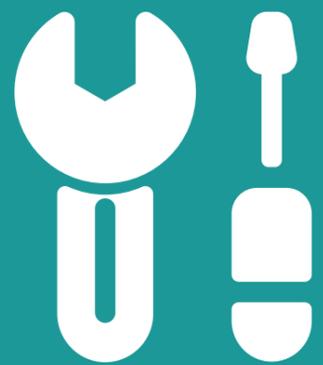
## Free fall: a queda livre

A terceira crise, a da queda livre, surge quando as empresas descobrem que o modelo de negócios implantado, pelo menos em parte, está se tornando obsoleto. Diferente do momento de desaceleração, que é mais gradual, nesse caso a companhia sente uma rápida e vertiginosa queda no crescimento, nos lucros e no valor de mercado. Além disso, o gatilho surge de uma turbulência externa ou do surgimento de novos modelos de negócio que ameaçam o já estabelecido.

Enquanto na desaceleração ainda não existe a ameaça real de um novo competidor, na queda livre a única alternativa da empresa é ser "refundada", ou seja, redefinir o que é sua missão insurgente, investir massivamente em novas habilidades, montar uma nova linha de frente e reconstruir a empresa começando pelo lado de dentro..



**PARA SE APROFUNDAR NESSAS IDEIAS, SUGERIMOS QUE LEIA O LIVRO COMPLETO**



# FERRAMENTAS

## COMO RECONHECER SE A SUA EMPRESA ESTÁ PASSANDO POR UM DESSES TRÊS "PONTOS DE ESTRANGULAMENTO"?

Essas crises não são facilmente perceptíveis, entretanto, todas mostram sinais de alerta a partir dos quais novas ações podem ser tomadas. Infelizmente, a maioria dos empreendedores não visualiza suas origens até que a crise esteja diante deles.

**Por isso, fique atento aos seguintes pontos:**

- Maior dificuldade em atrair e reter os profissionais mais talentosos
- Perda de clareza na identificação do propósito único e dos aspectos que diferenciam a empresa
- Declínio na fidelização de clientes
- Novos competidores obtendo participação de mercado em seu "core business"
- Taxa de crescimento orgânico lento sem motivo aparente

## COMO RESTAURAR A MENTALIDADE DO FUNDADOR?

Se você se identificou com mais de dois sintomas descritos, veja quais são as iniciativas que podem ser tomadas, em cada um dos três pilares, para que sua empresa reencontre sua força e sustente o crescimento por meio de bases mais sólidas.

### Para construir a missão insurgente

- Crie uma série de esforços para decodificar, compartilhar e construir com o seu time a missão da empresa
- Busque a disrupção da sua própria missão, antes que os outros o façam
- Ataque a complexidade e seus custos: abra mão dos ativos que não são o seu core para simplificar a companhia aparente

# COMO RESTAURAR A MENTALIDADE DO FUNDADOR?

## Para fomentar a obsessão com a linha de frente

- Crie encontros semanais com as lideranças para desbloquear os obstáculos que impedem o time de fazer o seu trabalho.** Além de disseminar a mentalidade orientada a solução e integrar diferentes áreas, a frequência semanal incentiva os líderes a reduzirem o tempo entre a decisão e a ação, ganhando agilidade na resposta aos problemas apresentados pelos colaboradores
- Desenhe as linhas na areia:** defina métricas-chave de operação que estão associadas com a lucratividade, eficiência e imagem construída pela companhia
- Crie um conselho com os funcionários de alto impacto.** Toda empresa tem colaboradores mais influentes, eficientes e que se destacam em sua área, independentemente do cargo. Abrindo espaço para o diálogo, você é capaz de cortar camadas extensas de burocracia para ouvir diretamente deles o que pode ser melhorado

# COMO RESTAURAR A MENTALIDADE DO FUNDADOR?

## Para restabelecer a cabeça de dono

- Incentive o sonho grande em todos os níveis
- Implemente os princípios da meritocracia: promova rápido, dê feedbacks honestos e faça tudo abertamente
- Promova internamente sempre que possível
- Defina objetivos grandes, mas simples para todas as unidades de negócio, e empodere os líderes a agirem como empreendedores
- Tenha uma "mentalidade base-zero", do orçamento anual ao futuro da empresa
- Libere recursos presos em áreas e departamentos por meio de um Orçamento Base Zero: seja dinheiro ou talentos. Pergunte-se: se nós começássemos agora, nós investiríamos nisso? Esse é o melhor uso dos nossos recursos ou é um artefato histórico de orçamentos passados?

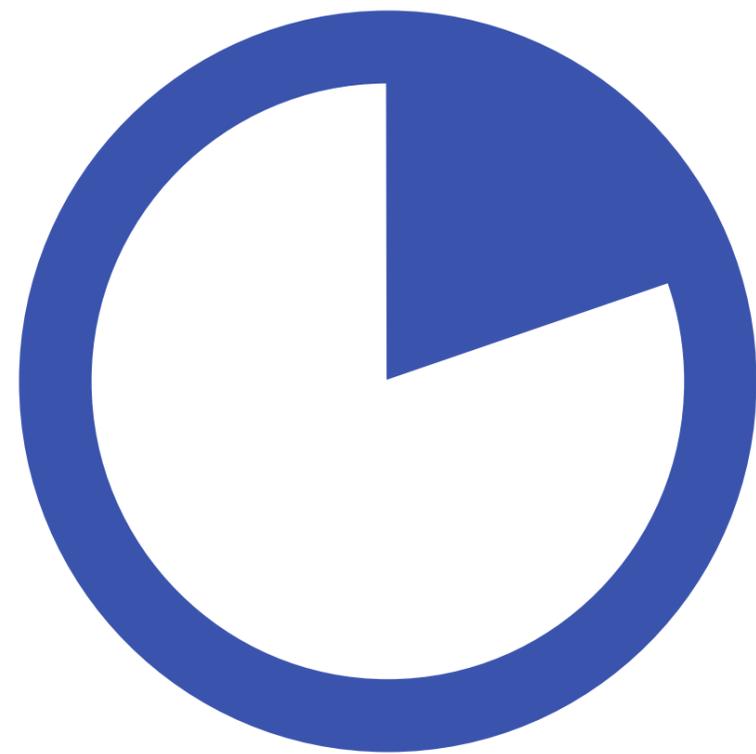
# COMO RESTAURAR A MENTALIDADE DO FUNDADOR?



## Faça desses livros, sua biblioteca de bolso.

Aprofunde a leitura com os livros originais. Comece com aquele que mais corresponde com o seu momento de vida e com o estágio de crescimento do seu negócio. Compartilhe com seus sócios e com os gestores da sua equipe. Planeje encontros trimestrais para discuti-los em conjunto, adaptando as ideias ao contexto da sua empresa. Volte de tempos em tempos às ferramentas, responda novamente às perguntas e veja o que muda na sua visão estratégica e nos desafios enfrentados. Faça desses livros, um guia. E desses autores, seus mentores.

**Boa sorte na sua jornada!**



## Sobre o 12minutos

Somos uma empresa de educação e desenvolvimento pessoal. Nós queremos que você se torne uma pessoa melhor, consumindo conteúdo de alta qualidade, apesar da correria do dia a dia.

Por isso, condensamos os melhores insights dos best-sellers de não-ficção e entregamos a você um microbook, que pode ser lido ou ouvido em, em média, 12 minutos.

Queremos mudar o mundo com cada microbook e tornar acessíveis os conceitos complexos que antes precisavam de 200 páginas para serem explicados. Isso é 12minutos. Isso é seu tempo valorizado e seu cérebro com esteróides.

**Mais informações em:** <https://12min.com.br>



## Sobre a Endeavor

A Endeavor é uma das principais organizações de fomento ao empreendedorismo no mundo. Atua na mobilização de organizações públicas e privadas e no compartilhamento de conhecimento prático e de exemplos de empreendedores de alto impacto para fortalecer a cultura empreendedora do país. No Brasil desde 2000, já ajudou a gerar mais de R\$ 2 bilhões em receitas anualmente e mais de 20.000 de empregos diretos através de programas de apoio a empreendedores; e a capacitar mais de quatro milhões de brasileiros com programas educacionais presenciais e a distância.

**Mais informações e conteúdos para empreendedores em:**

<http://endeavor.org.br>