

TIAGO VAILATI

Fundador da Hiper | Startup adquirida pela Linx (Stone)

O QUE 

 *TE* Desperte o
EMPREENDEDOR que há
dentro de você, seja um
LÍDER INSPIRADOR e
FAÇA ACONTECER

 *IMPEDE?*



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL

Rio de Janeiro, 2023

SUMÁRIO

Por que você deveria ler este livro?	1
Princípio 1: Busque o bem-feito antes do perfeito	5
Algumas mesas podem mudar o mundo	8
Começar é difícil mesmo	15
Use o não como você usa o sim	18
Desvie do canto da sereia	23
A cadeira do líder	25
Dinheiro que gera dinheiro	29
Enxergando terra firme	37
Princípio 2: Faça da reputação a sua marca pessoal	43
Antes de liderar, aprenda a servir	45
Seja justo e tenha alma	48
Seja transparente e legítimo	50
Pavão hoje, espanador amanhã	59
Princípio 3: Tenha a cultura como seu ingrediente secreto	65
Cultura não é pufe e videogame	69
Do que você não abre mão?	70
Todos dançando ao redor da mesma fogueira	77
Plante a semente em cada pessoa	84
Cultura comanda nas horas difíceis	88
De repente, de qualquer lugar	92
Princípio 4: Gente boa anda com gente boa	97
Humanos são mais do que recursos	101
Conhecimento, integridade e sangue no olho	104

O QUE TE IMPEDE?

O que você aprendeu com a sua família?	109
Conserte logo as janelas quebradas	111
Princípio 5: Monte um time de missionários	119
Um acervo de perguntas para chamar de seu	125
Fuja da guerra de talentos	130
Tenha sócios: empreender é um jogo de time	132
Como escolher os sócios	135
Indivíduos S/A	140
Recrute protagonistas e gere missionários	144
Princípio 6: Seja uma bússola, não um GPS	153
Máximo possível versus mínimo necessário	155
Estruture as metas com sabedoria	159
Deixe a gestão à vista	168
O que vamos comemorar juntos?	173
Tenha um (único) objetivo maior	179
Princípio 7: Lidere sem fazer sombra	189
Tenha um framework de gestão	192
Como gerenciar bem o seu tempo, delegar sem receio e ser mais produtivo	201
Centralize o necessário: o método da linha d'água	211
Mantenha a estrutura de gestão simples e enxuta	215
Siga seu coração	218
Não esqueça de cuidar de você	221
Princípio 8: Jamais aceite que esteja bom o suficiente	227
Ninguém vence quem não desiste	230
Seu ponto forte será seu ponto fraco	235
Não deixe esqueletos no armário	237
Ninguém deve nada aos normais	241
O que te impede?	245
Todo mundo tem uma história	251
Ser rico ou ser rei?	253
Quanto mais alta a montanha, melhor a vista	263
Índice	269

**Não caia na
armadilha de
esperar o produto
perfeito para
vender. Vender
nunca será um
problema para o
negócio, deixar de
vender, sim.**

@TIAGO.VAILATI



BUSQUE O BEM-FEITO ANTES DO PERFEITO

Em certos momentos, quando a maioria tende a olhar com certo pessimismo para o copo meio vazio, eu gosto de argumentar que, para quem não tem nada, conquistar qualquer coisa já é mais que o dobro. Brincadeiras à parte, no fundo, isso faz um certo sentido.

Se você quer construir algo, dar o primeiro passo é fundamental. Comece com o que você tem, nas condições em que você se encontra. Ajuste as imperfeições no trajeto e, quando você se deparar com a realidade, verá que já conseguiu algum avanço e que, para chegar até ali, não precisou de tudo aquilo que considerava necessário.

Não existe a hora certa para começar, não espere pelo momento ideal. Se você insistir em encontrar o momento certo, talvez nunca comece. Meta o pé e vá corrigindo as coisas no caminho. Começar a se mover para tirar seu sonho do papel é melhor do que ficar sonhando com o dia em que vai dispor das melhores condições para tal.

O QUE TE IMPEDE?

Quando começamos a Hiper, eu e os meus sócios não nos preocupamos em investir em um escritório, infraestrutura ou equipamentos. Usamos tudo o que estava à nossa disposição e começamos a trilhar nosso caminho.

Nós ocupávamos um cômodo da casa dos meus pais, com os computadores que possuíamos e nas condições pessoais da época. Como ainda trabalhávamos nos nossos empregos, dedicávamos nossas noites para pensar sobre a empresa. E foi assim que demos nossos primeiros passos.

Da mesma forma que começar é melhor do que se limitar a ficar apenas sonhando, é preciso equilibrar a dose entre o bem-feito e o perfeito. O “bem-feito” tem ligação direta com os primeiros objetivos, onde você começa a gerar os primeiros resultados, sem se apegar ao estado da arte. Você terá muito tempo para chegar à perfeição depois que as coisas começarem a fluir.

Comece definindo o que você enxerga como os primeiros resultados. Apegue-se em obter os sinais que permitam a você concluir que o negócio começou a acontecer. Pense no que você entende como resultado desejado e corra atrás.

O mercado da Hiper é bastante regulado pela legislação tributária de cada estado. Portanto, antes de mais nada, era preciso submeter o nosso software para uma bateria de testes num órgão homologador determinado pelo governo do Estado. Nosso primeiro alvo era conseguir criar uma versão do nosso produto, o sistema de gestão Hiper, que atendessem a tudo o que a legislação regulatória exigia na época.

Somente após conseguir um laudo certificando que o software atendia aos requisitos da legislação, nós estaríamos autorizados a vender para o primeiro cliente.

Trabalhamos durante alguns meses para conseguir desenvolver tudo o que era preciso para atender aos tais requisitos e conseguimos a nossa aprovação. Mas não se engane em pensar que aquela primeira versão do produto estava próxima de ser perfeita.

Entretanto, a partir de então já era possível conquistar os primeiros clientes, gerar as primeiras linhas de faturamento e começar a ouvir de clientes reais o que era preciso fazer para tornar o produto melhor.

No começo, e durante todas as fases da jornada, venda o que tiver em mãos. Não caia na armadilha de esperar o produto perfeito para vender. Vender nunca será um problema para o negócio, deixar de vender, sim.

Desapegue do orgulho de querer fazer tudo na maior perfeição e permita-se ouvir algumas críticas. Isso requer uma dose de esforço para pessoas perfeccionistas como eu, mas vá por mim, você perderá menos tempo com coisas que não agregam valor.

Além disso, você estará conquistando seus primeiros clientes. Aprenda ouvindo feedbacks reais, podendo saborear o gostinho de faturar com os primeiros contratos assinados.

Algumas mesas podem mudar o mundo

Na data em que escrevo este texto, estamos comemorando a entrega dos resultados de um mês bastante positivo para a Hiper e, da mesma forma, superdesafiador. Talvez seja apenas fruto do destino, mas, diante do que criamos até aqui, não poderia haver momento mais inspirador para mim.

Olhando para trás, remeto-me aos primeiros dias dessa jornada, quando a Hiper ainda era uma ideia a ser tirada do papel. Naquele tempo, eu e meus grandes amigos, Marcos e Marinho, reuníamos-nos todas as noites numa pequena sala da casa dos meus pais, onde fundamos a Hiper, trabalhando numa mesa antiga que durante anos, na minha infância, serviu como a mesa da cozinha da nossa família.

A memória afetiva daquela mesa é enorme. Facilmente me emociono quando falo dela ao contar a história da Hiper. Foi onde tudo começou.

No oitavo aniversário da Hiper, nosso time fez uma surpresa para os fundadores. Entregaram um pequeno quadro com o desenho daquela mesa e, junto da imagem, a seguinte frase:

“*Algumas mesas podem mudar o mundo, foi numa delas que a Hiper começou.*”

Aquela mesa virou um símbolo marcante para nós. Em alguns momentos da nossa trajetória, em que nos deparamos com algum desafio de maior intensidade, convidava o nosso time para se remeterem mentalmente àquela mesa onde a Hiper começou e considerarem que estamos todos juntos lá, sentados em torno dela. A mensagem carrega o sentimento de que precisamos nos unir e fazer nosso melhor para atravessar o desafio à nossa frente, assim como foi feito no princípio de tudo.

Algo forte que nos movia naquela época era um grande sonho de empreender, fazer algo que pudesse preencher nossas vidas e que viesse a se tornar digno de orgulho para aqueles que estivessem do nosso lado.

Estávamos na época de desenvolver a primeira versão do produto, um software para gestão de lojas de varejo, focado em empresas de pequeno porte, um público até então muito carente de soluções.

Deixamos de lado nossos empregos e encaramos com toda intensidade o nosso sonho grande. É exatamente nessas horas que você se depara com apoiadores e, também, com aqueles que enxergam inúmeras razões pelas quais aquilo não dará certo.

Eu e meus dois sócios ocupávamos uma posição de muita responsabilidade na rede de varejo Havan, num momento em que a empresa acelerava sua expansão Brasil a fora. Nós tocávamos a equipe de desenvolvimento de software, dentro da área de Tecnologia da Informação.

A Havan sempre teve uma pegada de vanguardismo no uso de sistemas para controlar o negócio e contava, na época, com

O QUE TE IMPEDE?

um time de mais de trinta pessoas focadas no desenvolvimento de soluções customizadas para uso próprio. Todo o sistema de gestão da Havan era feito internamente por aquele time liderado por nós.

Quando decidimos que era hora de encerrar aquela jornada para dedicar 100% do nosso foco à Hiper, sabíamos do impacto que nossa ausência causaria. Pedimos uma reunião com o presidente da Havan, o Luciano Hang, muito conhecido hoje pela sua atuação na cena política.

Lembro muito bem o quão nervosos nós estávamos, apreensivos para o momento em que abríamos para ele a notícia de que havia chegado a hora de encerrar a nossa jornada junto daquela que foi uma grande escola para nós, e que ainda mantemos um enorme carinho por tudo o que vivemos enquanto fizemos parte.

“
Vendo vocês hoje,
lembro-me de mim
24 anos atrás,
quando comecei.”

Essas foram as palavras do Luciano, quando contamos sobre nossos planos. Esperávamos qualquer reação por parte dele, mas confesso que algo tão carregado de incentivo foi mais do que especial.

Fizemos um pacto com ele que não deixaríamos a companhia repentinamente e combinamos um plano para preparar nossos sucessores. Em contrapartida, recebemos carta branca para po-

der dedicar atenção à Hiper, conciliando uma fração do tempo com as demandas da Havan. E assim foi por alguns meses, até que a passagem de bastão estivesse concluída.



*É preciso acreditar,
ter fé no que se
deseja construir.*

Quando crianças, somos grandes sonhadores, queremos fazer coisas ousadas e não nos deixamos abater pelo tamanho do desafio, apenas queremos. E isso é muito poderoso. Ao passo que, vamos crescendo, começamos a nos deparar com fatos que vão inibindo nosso espírito sonhador e, de repente, deixamos nossos sonhos de criança para lá.

Tente lembrar de coisas que você deixou de ser, desejos abandonados e planos que ficaram para trás. Já se perguntou por quê? O que te impediu de continuar investindo nos planos feitos quando criança?

Sempre gostei de ler biografias. É muito motivador conhecer histórias de empreendedores, esportistas e outras personalidades que acabaram se tornando referências em seus mercados. Se colocarmos nossas vidas lado a lado com a dessas pessoas, corremos o risco de achar que somos menos capazes.

Compreenda que todos temos limitações e somos recheados de fraquezas. Acima de tudo, jamais deixe de acreditar no seu potencial, por trás de toda pessoa existe uma história.

O QUE TE IMPEDE?

Não podemos deixar que isso nos impeça de correr atrás dos nossos sonhos. Conhecer o que outras pessoas fizeram serve de combustível para vencer os altos e baixos que vão fazer parte da jornada do empreendedor.

Decidi empreender por inspiração, não por necessidade. Não tenho legado empreendedor na família, sou filho de trabalhadores, pessoas de grande valor, seu Pedro e dona Irene. Tenho outros quatro irmãos. Sou o filho mais novo, o temporão, com diferença de 19 anos para os gêmeos que me antecederam.

Tenho certeza de que a referência para me tornar empreendedor teve muita influência de pessoas próximas — amigos, professores, colegas de trabalho, ex-chefes, mentores, pessoas que passaram pela vida e deixaram sua contribuição — além de pessoas que nunca conheci pessoalmente, mas que, através de suas histórias, feitos e ensinamentos, influenciaram-me e tornaram-se, de alguma forma, meus heróis.

Olhando para trás, vejo que comecei a experimentar o que é empreender aos 10 anos. Lembro perfeitamente do dia em que realizei um sonho de infância, quando ganhei meu primeiro computador. Um presente dos meus pais que mudou a minha vida.

Foi então que comecei a ter contato com as primeiras linguagens de programação. Eu comprava revistas que ensinavam como desenvolver pequenos programas de computador. Aprendi por conta própria, programava os códigos e tinha meus próprios programas rodando.

Nessa mesma época, eu ganhava alguns trocados fazendo sites para empresas. Era um período em que a internet começava

a ganhar escala no Brasil e, ter um site na internet, era sinal de estar acompanhando os avanços da tecnologia. Cheguei a ter como cliente uma empresa de Santos (SP), num trabalho feito em parceria com um outro jovem que conhecia apenas pela internet.

Nascia ali uma paixão por software que tempos mais tarde resultaria na inspiradora história da Hiper. É a partir dos sonhos da infância que descobrimos o que nos dá prazer.

Antes de tirar uma ideia do papel encontre o que te motiva, o seu propósito. Ao longo do tempo, o propósito é o ingrediente principal para encarar os percalços da jornada.

Quero que mais pessoas acreditem naquilo que sonham. O que te impede? Já faz algum tempo que o homem pisou na Lua e hoje, falamos em habitar outros planetas. Temos feito enormes avanços na medicina, na tecnologia e na forma como vivemos. Somos surpreendidos a todo momento com criações transformadoras, feitas por pessoas como eu e você. Precisamos aprender a usar a palavra “impossível” com menos peso.



*Nem todos os dias
serão dias de vitória.
Fracassar faz parte e
ser bem-sucedido é algo relativo.*

O grande sentido está em levantar a cabeça sempre que a vida te derrubar. O sucesso é resultado da história que você escreve após ter dado o primeiro passo e ele virá com a soma de pequenas conquistas acumuladas pelo caminho.

**São nos momentos
de maior tensão
que o propósito
mostra sua
importância. É o
propósito que te
levanta quando a
vida te derruba.**

Uma vitória após a outra e o tão sonhado sucesso vai se desenhando. O que deu certo para mim, meus aprendizados e o que eu teria feito diferente é o que eu quero compartilhar com você neste livro.

Foi numa pequena mesa, numa estrutura totalmente improvisada, que a Hiper nasceu. Sim, algumas mesas podem mudar o mundo. Sou seguro de afirmar que muitas vidas e muitas empresas foram impactadas por causa de nós. Empreender é isso, impactar o mundo. A começar pelo seu.

Empreender foi algo que transformou a minha vida e a de muitas pessoas que participaram da louca aventura que tem sido criar um negócio com alma, feito por gente boa em torno de uma cultura forte e que tem impactado muitas vidas nesse nosso Brasil.

Começar é difícil mesmo

Quer empreender? Então, não espere uma vida tranquila, mas tenha como prioridade ser feliz durante a jornada.

No começo, você não tem muito mais do que um sonho, que é contado com grande entusiasmo. E a maioria das pessoas descredita do que você quer fazer, olha para você com estranheza, questiona seus planos ou diz que já viu sua ideia em algum lugar.

Entre uma opinião e outra você deve aprender a não dar crédito para os pessimistas de plantão. Ou você se blinda ou acaba enterrando seu sonho antes mesmo de tentar. Você nunca sabe quão desafiador será até começar a trilhar seu caminho.

O QUE TE IMPEDE?

Lembro-me de quando alugamos nosso primeiro espaço, uma salinha com pouco mais de 30m². Mesmo tudo sendo muito simples, o sentimento era de que o negócio estava ficando profissional. Estávamos seguindo os passos de todo negócio que deu certo. Passamos a viver da nossa própria empresa e tínhamos um local só nosso para poder trabalhar.

O que não tinha mudado eram as longas jornadas de trabalho. Facilmente ficávamos por lá madrugadas adentro. Certa vez, estávamos extremamente envolvidos em uma nova versão do produto, por semanas esticando o trabalho até tarde. Naquela noite, cheguei em casa quando já passava da 1h da manhã. Acendo a luz da cozinha, onde minha mãe me esperava sentada e me recebe com uma abordagem que marcou profundamente essa época para mim:

“
Olha o que você fez da sua vida, meu filho?
Você tinha um emprego bom,
numa grande empresa,
um futuro pela frente.
E, hoje, o que você tem?”

Talvez tenha sido o dia em que mais chorei em toda minha vida. Pensei muito no que tinha acabado de ouvir e tudo o que vinha acontecendo nos últimos meses. Para mim, o balanço de todo aquele esforço era positivo.

Meus pais sempre me apoiaram da maneira que podiam e isso tem um valor enorme. Porém, nesses momentos, a única pessoa que precisa acreditar no que você está fazendo é você mesmo.

Assuma que a jornada será longa e as provas serão muitas. São nos momentos de maior tensão, quando os desafios parecem pesados demais, que o propósito mostra sua importância e você percebe o quanto é forte. É o propósito que te levanta quando a vida te derruba.

Outro desafio comum no começo está associado aos resultados, mais especificamente às expectativas geradas a partir do que você planejou. Planilhas aceitam tudo.

Nessa fase, provavelmente o negócio ainda não tem um perfil de cliente muito bem definido, não há um processo de vendas replicável, muito menos previsível, e os resultados seguem o efeito “dente de serrate”, num mês vão bem, no seguinte desapontam. É normal, tenha calma.

Porém, é natural que o empreendedor se depare com um certo nível de ansiedade, fruto do desejo de dar certo o quanto antes ou, pelo menos, antes da janela de tempo projetada para esgotar a reserva financeira. Talvez este seja o vilão mais duro de se combater. E para combatê-lo é preciso ter foco nas poucas métricas relevantes para tal fase que, via de regra, estarão associadas ao volume de vendas e aos feedbacks dos clientes.

O mais valioso é dedicar a maior parcela de energia desse momento em testar, aprender e validar a aderência do modelo comercial, além do quanto seu produto ou serviço é aceito pelo mercado, mantendo o que funcionar e descartando as hipóteses que não se comprovarem.