

**“CASAR PRIORIDADE E TRABALHAR DISCIPLINA
NUM AMBIENTE CAÓTICO COMO É”**

Rizzo com Vivian Cristina Rio Stella¹

O jovem empreendedor vem sendo representado na mídia em geral como um profissional disposto a inovar a gestão dos negócios e de pessoas, a fim de criar organizações mais fluidas, colaborativas, horizontais e multidisciplinares. Realmente, há uma maior liberdade para implantar novas práticas quando se é o “chefe”, mas o empreendedor se vê diante de inúmeros debates de valores: ao mesmo tempo que tentam se distanciar do modelo consolidado de gestão, muito pautado (ainda) por práticas do modelo taylorista de trabalho, sentem na pele os desafios de atuar no modelo home-office ou em espaços de coworking, sem horário fixo de entrada e saída, de cobrar resultados da equipe sem reproduzir formas que eles próprios repudiam do modelo tradicional de gestão, entre outros desafios.

A entrevista apresentada a seguir, com Frederico Rizzo, fundador da Broota (empresa criada em 2014 e sem sede própria, cujos colaboradores trabalham num espaço de coworking situado em São Paulo-SP), foi a segunda conduzida pela pesquisadora com esse empreendedor. Na primeira entrevista, o foco era identificar motivações para empreender e entender a trajetória desse ator social e de sua empresa. Na segunda, o foco era apreender as dramáticas do uso de si e pelos outros (Schwartz, 2010), o debate de valores e a

¹ Testemunho de Frederico Rizzo conduzido por Vivian Cristina Rio Stella, dia 12 de dezembro de 2014, em São Paulo, Brasil

atividade em si do empreendedor. Cabe salientar que, à época desta segunda entrevista, a empresa tinha oito meses de existência e Frederico evidenciou, em suas falas, os debates que enfrentava nessa nova posição de fundador de uma empresa.

Vivian Rio Stella (VS): A entrevista de hoje basicamente é entender um pouquinho o teu dia a dia do trabalho. A gente falou um pouco da empresa da outra vez, agora eu queria ver como é que é o seu dia a dia como empreendedor. Tem uma última pergunta adicional que eu elaborei, que eu vi que vocês fizeram um manual do empreendedor. Então eu queria falar um pouquinho com você sobre isso. Então, primeiro eu queria saber isso como é que você descreveria sua atividade de trabalho? Assim, como é que é o seu dia a dia, como é que é ser empreendedor na prática, no cotidiano, não conceitualmente.

Frederico Rizzo (FR): É um exercício constante de priorização, é um exercício constante pra mim de trabalhar nos meus pontos mais fracos talvez e atento a eles, principalmente naqueles que eu sei que são importantes pra empresa. Disciplina, organização, acho que essas duas coisas. Casar prioridade e trabalhar disciplina num ambiente caótico como é. Eu acho o meu pelo menos, de empreendedor de microempresa de startup. É um dos grandes desafios. Como eu faço isso? Eu tenho uma reunião semanal pra organizar as principais prioridades e aprendizados da semana com a equipe. Então, parte como eu organizo né o meu dia, o meu tempo, meu trabalho.

VS: Tem um dia e horário fechado?

FR: Tem dia e horário fechado: segunda-feira pela manhã. Eu tenho claro um pouco os grandes papéis que eu devo seguir né? É como presidente C.E.O., principalmente manter a comunicação de todo mundo funcionando, contatar gente. Agora está um pouquinho mais tranquilo com isso. Captação pra nós e cuidar dos meus investidores que não nos falte capital. Então, e aí tocar projetos específicos. Então, eu acho que meu trabalho, entre todos, é o que tem menos uma rotinha, uma disciplina. Isso eu comentei aquilo antes. Apesar de tudo, conseguir manter uma rotina e uma disciplina com um job description tão amplo acaba sendo um dos meus desafios eu acho sempre presentes. É, que mais?

VS: Teus horários como é que são assim? Você começa a trabalhar e termina de trabalhar em que horário?

FR: **ixi** ((expiração profunda)) depende um pouco da semana, se eu vou até muito mais tarde ou não. Nesses últimos dias, eu não tenho gostado, tenho começado aí nove, nove e meia. Gosto mais quando eu começo às oito e meia, é meu target assim de trabalho. E eu trabalho até dez, onze horas, né? Praticamente todo dia, posso jantar antes ou se eu conseguir sair pra dar uma corrida de meia hora antes eu faço. Tem que tentar fazer mais. Agora... mas é meio trabalho non stop assim. Apesar que, logo quando eu comecei essa jornada, há seis, oito meses atrás, e a velocidade não estava tão grande, era algo que eu pensava, quero me policiar melhor. Tem sido difícil essa separação ainda nessa fase, então eu trabalho sem parar. Outra coisa eu acho importante da organização que a gente vem avançando e tem um impacto no dia a dia é uso da tecnologia né? A gente usa o *Asana*. A gente usa acho que uns três *softwares* pra se organizar, sem falar só com o financeiro, mas aí de time, né, de equipe. Tem um pro comercial, tem um pra programação e tem um meio que todos nós usamos. Então, comercial é um C.R.M *Salesforce*, pra programação chama *Trello*, esse é usado por todo mundo também, mas pra todo mundo a gente usa um que chama *Asana*. Então, principalmente o *Asana* hoje é que eles colocam lá a planilha do programa, como meta é não usar tanto e-mail né? Deixar um pouco e-mail e ter mais essa ferramenta. E já faz alguns meses que a gente tem intensificado isso. Agora era a meta dessa próxima semana cada um ter um ou dois projetos, no máximo dois projetos, suas estrelinhas lá no *Asana* que são os mais importantes do trimestre ou do mês, algum período maior de tempo, pra que todos sejam mais *accountables* das coisas que estão trabalhando, uma visão melhor da organização. Então essa é umas das apostas pra que a gente se organize nesse caos.

VS: E me explica uma coisa você falou que é pra diminuir o volume de e-mail é isso? Pra não contar tanto com os e-mails.

FR: É, esse é um pouco o slogan dele né? De não usar o e-mail, isso eu citei. Mas pra nós mesmos, de ficar mandando e-mail pra time, depois tu perde, entende? E essa é uma plataforma onde as

informações são mais fáceis de serem compartilhadas, permitem uma visão geral. Agora os caras vão ficar num *dashboard*, conseguem ver quantas tarefas estão abertas, quantas fechadas, isso tudo é uma versão gratuita ainda. Se pagar, eu imagino tirar a métrica de quem está fechando mais tarefas, de quem está fazendo os projetos mais interessantes, então a gente quer migrar um pouco nesse sentido. É porque eu sei o quão sensível é essa troca de informações, a gente é bem pequeno aqui e vai ser, eu acho, por um bom tempo assim ainda. Mas a gente conseguir ter essa visualização, assim, essa transparência, estar acontecendo, achar, você achar fácil os documentos né? Ter essa base, também organizada num sistema que a gente consiga soltar. Essa é a ideia, ser uma organização muito autônoma, as pessoas têm bastante autonomia. Pelo nosso perfil de empresa, tem que ser assim. Mas o bom acho que talvez, essa é uma outra área de organização do dia, é isso eu não tenho tanto. Escritório aqui hoje, a gente ainda tá no *hub*, que é um *co-working* né? Então o time reclama um pouco de não ter esse espaço nosso. E eu sinto que hoje isso tem um impacto na forma como a gente trabalha. Desde o início a ideia foi não ter exigência do horário, eu ainda gosto dessa premissa, cada um toma sua decisão, mas naturalmente a gente sente falta desse espaço e é legal como... Acho que cria um clima onde as pessoas se sintam bem juntas num escritório né? Então acho que isso ainda, pra nossa organização do dia a dia. Aqui, que tem um impacto que é uma mesa só, se vier todo mundo a gente fica muito apertado, não é agradável trabalhar, é calor e tudo mais. Então, não é todo dia que todos estão aqui, então isso impacta. Bom, eu acabo tendo muitos compromissos fora, eu e o R. que é o comercial. Estamos menos do que os outros, mas, mesmo às vezes, o programador que mora muito longe não vem, ele mora em Diadema, não faz sentido mesmo às vezes vir todo dia. A estagiária, às vezes, também não vem. Acho que seria diferente ao que a gente está buscando se tivesse um espaço fechado nosso, com a nossa cara. Chega lá, acho que um horário, não um horário especificamente, mas ter mais essa presença, acho que outras rotinas poderiam surgir a partir daí

VS: Então você acha que o espaço de *co-working* é provisório pra vocês?

FR: É

VS: Você pretende ter o espaço de vocês então? E você falou que você fica bastante fora né?

FR: eu fico bastante fora

VS: como é que é o impacto disso pro teu trabalho? Esse vai e volta de lugares, enfim, tem algum impacto?

FR: Ah é ruim, é ruim. Eu tento otimizar numa parte do dia só. Então, geralmente, às manhãs eu tento não marcar nada por princípio. Mais com o Skype, alguma coisa no escritório pra não sair daqui.

VS: O princípio qual é? Só organização?

FR: Por princípio assim de tentar deixar um princípio de... evitar esses deslocamentos assim. E, assim, acho que eu estou numa tendência de cada vez ficar mais aqui também e de pensar nessa estrutura dos nossos jogadores né? Talvez eu tenha dito lá na primeira, eu entendo que uma estrutura mínima, eu teria três pessoas na organização. Eu já tenho quatro, mais a estagiária, então é como jogar com esse time que está um pouquinho maior do que seria a estrutura que talvez enxuta, mais perfeita né? Essa uma pessoa surgiu da necessidade, essa surgiu um pouco necessidade foi um tinha uma hipótese de que eu... precisaria como recurso chave alguém mais... é comercial mais de ecossistema porque o nosso negócio envolve muito isso essas relações e... estar em contato com os investidores e empreendedores... é e é a pessoa que a gente tem... e foi o primeiro e foi um encontro muito bom hoje eu quase que é meu co-fundador assim né?... é então... se eu/ se a gente tem isso meu ponto é eu venho... buscando isso ficar mais aqui deixa ele mais com as responsabilidades que eu como... um C.E.O. que eu tenho que fazer né? mais o business development... a gente entende que no estágio que a gente está não existe business development... então... esses cuidado é que eu to/ tomar e e utilizar o recurso geral né? de novo volto meu papel como... eu entendo C.E.O. estar sempre pensando nessas coisas e atento a essas movimentações... é em grande parte do meu dia

VS: e me fala que que você mais gosta de fazer como empreendedor?

FR: bom acho que não sei fechar negócio né? A coisa que eu mais gosto, quando consigo, é realizar alguma coisa que eu estou tentando e batalhando muito. Isso é o que dá mais alegria. O que eu mais gosto é

quando eu vejo a equipe funcionando bem, o time funcionando bem, o pessoal feliz trabalhando, também se realizando. É quando eu tenho conversas inspiradoras. Acho que, por ser empreendedor, essa liberdade de conversar com pessoas e de criar, quando esses encontros acontecem, também é... Terceiro ponto que eu mais gosto. Essas conversas, a harmonia do time e o cliente, a realização né? Lançar, seja um lançamento de um negócio novo, de um produto novo, uma feature nova, seja um investidor que entrou, que a gente estava batalhando, um negócio que fechou. É isso

VS: e o que você menos gosta?

FR: o que eu menos gosto? Isso eu posso dizer que é a pressão né? Porque isso faz parte.

VS: Essa pressão é por que? Você quer dizer pressão por resultado, pressão por lidar com pessoas? Que pressão é essa?

FR: é pressão de sobrevivência mesmo, pressão de tu estar lidando com todos os teus recursos o tempo todo, estar nessa corda bamba ou muito estreita. Quando o dinheiro, por exemplo, está acabando, eu vou ter que me virar de alguma forma, comprometer o meu capital próprio, fazer coisa que eu sei que eu não deveria ou vou ter que tomar uma decisão que vai impactar a vida de outras pessoas negativamente. Vou ter que ser mais duro com alguém, porque eu acho que é importante, sei que isso vai causar um mal estar, vou perder um amigo, sei lá, vou perder um

VS: Você sente tudo isso na eminência de acontecer ou são possibilidades?

FR: São coisas o tempo todo, são decisões que eu tomo o tempo todo né? e coisas que acontecem comigo de vez em quando, com alguma frequência. É quando eu sinto uma coisa que eu não gosto de sentir, uns medos fortíssimos. Quando me liga a C.V.M., eu vejo que estou colocando todo meu negócio em risco por uma decisão que eu tomei, é muito rápido. Daí o cara do Facebook lá, que fala 'run fast and break things' e, às vezes, as coisas que caem, que tu quebra, podem te quebrar mesmo. Então esse medo faz parte. Bom, a gente gosta também, eu acho que tem que tomar esses riscos, faz parte. Mas, dependendo de quanto isso acontece, é que começa a não gostar, não

ser legal, se vai acontecendo demais né? Alguma coisa está errada e aí é muito ruim de ver isso. É muito ruim quando de manhã tu tem dificuldade pra acordar, "puta vai ser um dia difícil, muita coisa pra fazer, mais do que eu consigo ". Aquilo vai dando uma mini depressãozinha. Eu acho que é isso, são as que eu menos gosto

VS: Quanto, na proporção da sua agenda, está a parte que você gosta e a parte que você não gosta tanto?

FR: Hoje acho que setenta por cento eu gosto. Está bem assim. Eu estou numa fase boa, mas eu acho que tem muito empreendedor, e eu já passei por essas outras fases, tem fases muito negras né? E que são muito difíceis, são muito ruins.

VS: Você acha que coincide com o início do negócio? Embora você ainda esteja, de certa forma no início em termos temporais, de seis oito meses. Ou você acha que isso é uma coisa que permeia todo o negócio?

FR: São ciclos, acho que são ciclos, pode ser no início, pode ser pro final, quando está acabando, não vai dar certo. Fases de, realmente, de provação muito grande, que a pressão é o limite, é sangue pra tudo quanto é lado né? Então não tem uma fase, é um ciclo.

VS: E me fala uma coisa, você acha que tem um estilo de interagir com as pessoas? como é que você definiria esse estilo?

FR: ahn isso eu não sei, vamos ver, definir. Estou me transformando e essa é uma das questões que hoje eu mais penso. Como trabalhar essa interação. Alguns dizem que depois do livro do Steve Jobs, foi uma desculpa pros empreendedores serem filhas da puta, com o perdão da palavra. Criou-se essa ideia de que o... Eu entendo que existe uma verdade nisso, tem que ser um pouco o empreendedor, tem que ser um pouco louco, tem que puxar o limite, estar jogando os desafios impossíveis, então eu gosto dessa ideia, eu acho que eu uso essa ideia em alguns momentos, mas eu sou muito cauteloso hoje pra usar isso e balancear com uma tranquilidade e com senso de justiça. É com o diálogo, com uma boa gestão, então talvez o que eu tento equilibrar hoje são essas duas coisas: ser meio maluco, conseguir pensar fora da caixa e vendo coisas que as outras pessoas não tinham que estar preocupadas, mas conseguir ser gestor. Talvez seja o mais difícil. Esse

é meu estilo e uma atenção muito grande ao time. Eu estava falando com estudantes recentemente que querem ir pra faculdade que eu fiz nos Estados Unidos agora, que foi Duke. E a escola recém foi premiada por um *ranking* nos Estados Unidos como a melhor *M.B.A.* nos Estados Unidos, de *Harvard*, *Stanford*. Nunca aconteceu com a escola isso antes, estava bem, era a sexta do *ranking* e tal, mas um dos lemas da escola é essa coisa do team *FILCO* né, o nome da escola é *FILCO* Escola de negócios de Duke. Então, querendo ou não, eu falei pra ele, perguntei "pô, que que é essa história do time?" - Toda *M.B.A.* acho que sabe a importância, sabe trabalhar o time, vão falar sobre isso, mas a hora que a tua escola, tu passou dois anos lá sendo doutrinado, coloca isso como seu grande diferencial e cria uma metodologia em cima disso. Talvez, pra mim, especialmente que já fui pra escola tendo passado por situações de liderança e sabendo que era uma dificuldade grande minha, isso tem um outro valor. Uma marca que me colocaram aqui, poxa, eu sou team *FILCO* agora. Mesmo sabendo o que significa, como aplicar, eu preciso pensar mais nisso e estar mais presente, na minha cabeça né? Então eu acho que isso impacta hoje muito a minha forma de gerir, assim, ser time, de estar atento a essas coisas sensíveis, estar prestando atenção e criando essa ambiente de trabalho legal e etc etc.

VS: como é que você criou um ambiente de trabalho legal? Coisas, assim, do dia a dia, práticas.

FR: Eu acho que sendo *responsive*, pra mim é a coisa mais importante né? Tendo ciclos de *feedback* e espaços pra conversar, pras pessoas falarem o que estão sentindo.

VS: Você faz isso com que periodicidade?

FR: a gente tem uma marcação a cada três meses, porque isso tem que acontecer e porque a gente precisa ter com mais frequência. Eu diria a cada um mês, ter esse de poder sentar pra falar né? Então, como tem seis meses de vida, isso vai e volta, está no início, mas é a parte do que é uma boa, esse bom ambiente de trabalho, de poderem falar e chegarem, porque eles não vão vim falar pra mim todo dia, tem naturalmente aquele afastamento né? Ou seja, tentar tirar um pouco dessas barreiras pra que as pessoas cheguem mais também, aí eu acho que é o que a gente já falou aqui de algumas novas formas de

trabalhar, de ter essa liberdade, de incentivar que todo mundo seja empreendedor e que execute, não fica tudo passando por mim. E agora eu acho que essa coisa que está muito forte pra nós de ter um bom espaço de trabalho também, que as pessoas gostem de ir pro escritório, que gostem de ficar algum tempo juntas. Eu nunca fui um cara amigo das pessoas, de ser amigo dos caras do meu trabalho e enfim. Organizar *happy-hour* não é muito o meu estilo, mas eu estou tentando ver agora, exercitar essa coisa. E, como eu seleciono as pessoas que vão trabalhar comigo, escolher pessoas que eu gosto de trabalhar, gosto de passar tempo junto.

VS: Você gosta de *happy hour* também?

FR: Que me chamem pro happy hour, que me exercitem e “pô, vamos”. Vamos falar de outras coisas, vamos criar esse ambiente legal fora do trabalho. Acho que é parte dessa onda que eu vejo algumas críticas lá ao Vale do Silício que, tudo bem, as empresas estão criando esses lugares bacanas e tal, mas está todo mundo passando mais tempo junto né? Trabalhando mais, então, a gente precisa equilibrar com mais uma cervejinha no final do dia né? Uma rede no seu trabalho pra tu descansar, fez um almoço pesado, quer tirar um cochilo, vai lá e tira um cochilo, está tranquilo, não tem problema. Então, acho que é quem vem trabalhar no Brootas, estão aqui, estão todos eles buscando um pouco disso também. Essa vontade, está arriscando e recebendo menos e etc. Etaria buscando um trabalho no *Google*, no *Facebook* ou no *Airbnb*.

VS: bom acho que é isso, eu só queria fazer uma última pergunta que não estava no meu roteiro. Eu vi que você fez então um material pra empreendedores né? Eu vi no próprio grupo do hub e queria saber quais foram as preocupações que você teve em montar esse material. O que colocar o que não colocar?

FR: bom, quem fez foi a minha estagiária aquele material

VS: mas tem alguma relação com a estratégia da *Brootas* fazer esse material

FR: Sim, a grande coisa assim a estratégia é atender, escalar. Nossa plataforma precisa escalar e responder a uma demanda que a gente sente muito e que a gente precisa responder a ela melhor, ou trabalhar

com ela melhor, ou seja, a quantidade de empreendedores que nos procuram, que não entendem o nosso trabalho, não entendem como que a gente ajuda eles a captar recursos, e, na maioria das vezes, empreendedores que não estão prontos pra captar recursos e que a gente não pode gastar o nosso tempo individual com ele. O nosso funil. Então, é uma ferramenta pra trabalhar estratégia de trabalhar o nosso funil de recepção, vamos chamar assim. Então, ali a gente responde perguntas que foram colocadas naturalmente por eles e que a gente recebe através do site. Acho que é isso, não sei se a dúvida é por aí

VS: então foi bem um assim: "vou atender potenciais clientes que ficam perguntando coisas específicas". Então, faz um material com um monte de respostas já prontas. É isso? É nessa linha?

FR: é *customer servisse*, assim, é serviço meu com o cliente, ao potencial, esse cara não é meu cliente ainda. Pode vir a ser. A maioria desses que vão ler são caras que eu não quero agora nem gostaria que fossem meus clientes, mas porque, nesse início, não é o público principal

VS: que são os microempreendedores? grandes empreendedores?

FR: é que esse que precisa ler como preparar uma apresentação, ele vai demandar muita energia pra gente captar, que eu não tenho esse tempo pra despender com um desses caras. E eles já não foram pescados por outros investidores, então, eles talvez não são. Se eu puder no início ter só s melhores dos melhores, que é muito louco isso que de certa forma. É contra o que eu quero fazer, eu quero conseguir achar esse cara, um talento que é quase que um gênio, vamos dizer assim, perdido, que aprende muito rápido, que vai ver e vai entender aquilo, vai ter uma ajuda e vai construir por conta própria. Só que esse é um em mil talvez, e eu não posso falar com mil pessoas pra achar esse cara. Então, eu espero que esse cara já tenha, pelas vias que já existem, encontrado alguns primeiras redes de suporte. Eles chegam pra mim pela rede de suporte não direto na plataforma e mais pronto consequentemente. Mas a minha razão de ser é alcançar todos eles, com o melhor material possível. Então esse é o início desse trabalho, esse é a primeira coisa que a gente tinha que fazer: um manualzinho aqui muito básico ainda. Vai dar dúvida agora, a gente ter que fazer

vídeo, agora tem que fazer outras coisas pra ir desenvolvendo esse produto né? Tem que escrever mais e etc. Menos reunião e mais *post*. Então esse é o lema né?

VS: tá bom, está ótimo Frederico.