AUGUSTO LINS
COM MARCELA BOURROUL

5 *segundos*

O JEITO STONE DE SERVIR O CLIENTE

Prefácio
BERNARDINHO

PORTFOLIO
PENGUIN

Copyright © 2021 by Augusto Lins e Marcela Bourroul

A Portfolio-Penguin é uma divisão da Editora Schwarcz S.A.

PORTFOLIO and the pictorial representation of the javelin thrower are trademarks of Penguin Group (USA) Inc. and are used under license. PENGUIN is a trademark of Penguin Books Limited and is used under license.

Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 2009.

CAPA Alceu Chiesorin Nunes
PROJETO GRÁFICO Ale Kalko
EDIÇÃO Atelier de Conteúdo
PREPARAÇÃO Alexandre Boide
REVISÃO Luciane H. Gomide e Clara Diament

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Lins, Augusto
5 segundos : O jeito Stone de servir o cliente / Augusto Lins, Marcela Bourroul. — 1ª ed. — São Paulo : Portfolio-Penguin, 2021.

ISBN 978-85-8285-132-6

1. Administração de empresa 2. Atendimento ao cliente 3. Gestão de negócios 4. Tecnologia I. Bourroul, Marcela. II. Título.

21-54925 CDD-658.812

Índice para catálogo sistemático:
1. Atendimento ao cliente : Administração de empresas 658.812

Aline Graziele Benitez – Bibliotecária – CRB-1/3129

[2021]
Todos os direitos desta edição reservados à
EDITORA SCHWARCZ S.A.
Rua Bandeira Paulista, 702, cj. 32
04532-002 — São Paulo — SP
Telefone: (11) 3707-3500
www.portfolio-penguin.com.br
atendimentoaoleitor@portfoliopenguin.com.br

Sumário

Prefácio 9
Apresentação 13

Por que criar a Stone? 25
Servir o cliente 39
Tecnologia para melhorar a experiência do cliente 56
Começar pequeno pensando grande 73
Reunir gente boa e formar pessoas melhores que você 93
Mudar o mundo 112
Ser o impossível 124

Sugestões de leitura 129
Agradecimentos 131
Sobre os autores 135

Geraldo Magela Rodrigues,
conhecido como Mineiro,
foi o cliente número 1 da Stone.

Bata na Patha
stone
Milagre de Minas
MOSTARDA COM MARACUJÁ

Prefácio

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

Poucas semanas depois, eu estava com parte do time da empresa, não mais que 150 pessoas, para a final do processo seletivo chamado Recruta Stone. A obsessão deles em encontrar candidatos com absoluto alinhamento de valores é enorme. Inteligência, integridade e energia são os três pilares fundamen-

tais nessa busca. A força da cultura daquela companhia que, até então, eu conhecia apenas de longe e a partir de uma única referência — as maquininhas verdes nos estabelecimentos comerciais — era contagiante. Agora eu a via de perto. Me identifiquei com aquela equipe.

Desde então, tenho participado de vários momentos marcantes da empresa e conhecido um sem-número de pessoas apaixonadas pela Stone e seu propósito. Gente que, de verdade, acredita que pode mudar o mundo, trabalha como um grande time e sabe lidar com a pressão de um mercado extremamente competitivo e dinâmico. Por isso, cuidar das pessoas é uma preocupação extrema na companhia. Juntas, elas buscam permanentemente soluções para os problemas, inovando sempre e usando tudo o que há de mais moderno em tecnologia, com o intuito único de servir o empreendedor, seu cliente e parceiro — mudar o mundo através daqueles que realizam, que geram renda e emprego, e proporcionar a eles todas as ferramentas e condições para que tenham êxito em seus negócios. Todo o time Stone vive disciplinada e intensamente seus valores, com foco nesse propósito arrebatador.

Por meio deste livro, o leitor terá a grande oportunidade de conhecer essa história de sucesso e as

pessoas que fizeram ou fazem parte dela. Entender como o crescimento poderia fragilizar a empresa, mas como suas pessoas foram guardiãs intensas e incansáveis dessa cultura.

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

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

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

Bernardinho,
ex-técnico da seleção brasileira de vôlei

Apresentação

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

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

do que em fazer parte de um futuro que, na minha opinião, não tardaria em chegar.

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

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

Décadas antes de a Stone existir, me formei como engenheiro eletrônico pela Universidade Federal do

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

Apesar do nosso crescimento, me sentia despreparado para continuar minha jornada como empreendedor. Sem formação em finanças, marketing ou gestão de pessoas, aprendia tudo do jeito mais difícil, apanhando na prática. Decidi então me matricular em um curso de MBA nos Estados Unidos.

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

A satisfação de servir o cliente

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

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

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

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

Um senhor aprendiz

Em 2013, decidi perseguir um sonho novo e passar alguns meses estudando e investindo meu tempo em novas ideias. Guardaria na gaveta tudo o que havia

aprendido até ali e começaria do zero. Quando deixei o grande banco em que trabalhava, muita gente me chamou de maluco. Mas a verdade é que eu estava abraçando o mundo VUCA — volátil, incerto, complexo e ambíguo —, no qual precisamos saber nos adaptar rapidamente, porque a única vantagem competitiva no longo prazo é a mudança.

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

Quando contei sobre minha viagem para Berkeley, eles decidiram fazer o curso comigo e me convidaram para, na sequência, acompanhá-los em um tour pelos Estados Unidos, onde visitariam várias empresas de pagamento norte-americanas.

Queriam ter referências para seu novo negócio. Eu topei, ainda sem saber que aquele seria o início de uma nova e emocionante jornada.

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

Comecei a frequentar o escritório deles para entender como trabalhavam. O objetivo era construir uma adquirente de cartão de crédito — empresa que processa e liquida as transações, comunicando-se com as bandeiras dos cartões e os bancos emissores. Na época, havia apenas duas grandes adquirentes autorizadas a operar no setor, mas o governo decidira abrir esse mercado para trazer mais competição. Os fundadores da Stone acreditavam que levando inovação para o setor conseguiriam destravar o potencial dos pequenos e médios negócios. Dando apoio para as pessoas sonharem e concretizarem seus planos, seria possível reduzir a desigualdade econômica e transformar o Brasil.

Foi em um de nossos primeiros encontros que eles me mostraram uma folhinha com os valores e

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

Conviver com eles me trazia lições diárias. Um dia minha mulher questionou: "Augusto, mas você não está em um ano sabático? Que sabático é esse que trabalha todo dia, sai cedo e chega tarde?". Dei risada, pois ela tinha razão, mas para mim era um privilégio. Estava vendo um negócio nascer, desenvolvendo novas habilidades, me divertindo enquanto aprendia. Eu podia colocar em prática minha curiosidade, inovar, resolver problemas e ainda aprender com gente melhor que eu. Quanto mais tempo passava no escritório com a equipe, mais vontade tinha de fazer aquele projeto deslanchar. Um dia, ouvi um deles dizer: "Quem vai mudar o Brasil é o jovem

empreendedor". Essa frase me marcou. Fazia todo o sentido, e eu queria estar junto dessas pessoas.

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

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

Uma história para inspirar tantas outras

Mas como uma empresa vai de meia dúzia de aventureiros ambiciosos em uma sala no centro do Rio de Janeiro para uma companhia que em 2020, em apenas oito anos, valia 100 bilhões de reais e contava com mais de 500 mil clientes e um time de 6 mil pessoas?

A resposta é simples, mas a execução é difícil. O que levou a Stone tão longe e permite que a empresa continue crescendo é o seu jeito de fazer — sua cultura, seu propósito, seu DNA, aquilo que já estava sendo construído na folhinha com os valores listados por seus fundadores antes da constituição do negócio. É isso que atrai tanta gente boa, que impede que o time se acomode com os bons resultados, que torna cada pessoa obcecada em ajudar os empreendedores brasileiros.

A cultura é como um manual de instruções para guiar escolhas diárias e proporcionar firmeza na tomada de decisão, como se houvesse sempre uma voz na cabeça das pessoas dizendo "aqui trabalhamos assim" ou "isso não é tolerado aqui". É algo que se revela em cada interação com os clientes, nas reuniões internas, na dinâmica com parceiros e fornecedores, na postura adotada diante das mudanças do mercado e na reação espontânea nos momentos mais difíceis.

Tenho enorme admiração pelas pessoas da Stone porque testemunho diariamente a construção de uma cultura incrível e um ambiente de trabalho fértil para formar pessoas excelentes. Conservo meu olhar de alguém de fora, por tudo o que percorri até nossos caminhos se encontrarem, mas tenho orgulho de ser parte dessa história.

O projeto deste livro surgiu da intenção de registrar esse jeito de fazer para inspirar outros empreendedores brasileiros a sonhar e realizar, assim como aconteceu comigo. Nas próximas páginas, você conhecerá os fundamentos que levam a companhia cada vez mais longe, cumprindo sua missão de ajudar os clientes a vender mais, gerir melhor e ampliar seus negócios.

Como disse Peter Drucker, apenas três coisas acontecem naturalmente em organizações: confusão, atrito e baixa performance. Todo o resto precisa de liderança. Desejo que com este conteúdo em mãos os atuais ou futuros empreendedores possam se inspirar para serem os líderes — sobretudo de si mesmos — capazes de criar oportunidades e avanços para o nosso país e para o mundo. É certo que a jornada não será fácil, suave nem curta. Mas será intensa, transformadora e emocionante.