

ISRAEL SALMEN e LUCAS MARQUES
SÓCIOS DO MÉLIUZ, A 1ª STARTUP A FAZER IPO NO BRASIL

EMPREENDER:
A ARTE DE SE
F * DER
TODOS OS DIAS E
NÃO DESISTIR

Gente
editora

EMPREENDER:
A ARTE DE SE
F * DER
TODOS OS DIAS E
NÃO DESISTIR

CARO LEITOR,

Queremos saber sua opinião sobre nossos livros.

Após a leitura, curta-nos no **facebook.com/editoragentebr**,

siga-nos no Twitter **@EditoraGente** e

no Instagram **@editoragente** e visite-nos

no site www.editoragente.com.br.

Cadastre-se e contribua com sugestões, críticas ou elogios.

Boa leitura!

ISRAEL SALMEN e LUCAS MARQUES

SÓCIOS DO MÉLIUZ, A 1ª STARTUP A FAZER IPO NO BRASIL

EMPREENDEDER:
A ARTE DE SE
F * DER
TODOS OS DIAS E
NÃO DESISTIR

Gente
editora

Diretora

Rosely Boschini

Gerente Editorial

Carolina Rocha

Editora

Franciane Batagin Ribeiro

Assistente Editorial

Giulia Molina

Controle de Produção

Fábio Esteves

Preparação

Juliana Rodrigues | Algo Novo Editorial

Capa

Cristiano Landa e Vanessa Lima

Projeto Gráfico

Typo Studio

Diagramação

Vivian Oliveira

Revisão

Natália Domene Alcaide e Renato Ritto

Copyright © 2021 by Israel Salmen e

Lucas Marques

Todos os direitos desta edição

são reservados à Editora Gente.

Rua Original, 141/143 – Sumarezinho

São Paulo, SP – CEP 05435-050

Telefone: (11) 3670-2500

Site: www.editoragente.com.br

E-mail: gente@editoragente.com.br

Este livro foi impresso pela gráfica Rettec em papel pólen bold 70g
e papel couché 115 g fosco em abril de 2021.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Salmen, Israel

Empreender: a arte de se f*der todos os dias e não desistir : um manual de sobrevivência para o mundo real do empreendedorismo / Israel Salmen e Lucas Marques. – 1ª ed. – São Paulo: Editora Gente, 2021.

232 p.

ISBN 978-65-5544-106-2

1. Negócios 2. Empreendedorismo 3. Sucesso nos negócios I. Título II. Marques, Lucas

21-1004

CDD 650.1

Índice para catálogo sistemático

1. Negócios

Nota da Publisher

Parece óbvio dizer isso, mas empreender não é missão fácil – ainda mais em um país com grandes barreiras de entrada, no qual as empresas dificilmente sobrevivem aos seus primeiros anos e nossa educação não é focada em resolução de problemas e perseverança, mas sim decorar fórmulas já prontas. Nesse contexto, *Empreender: a arte de se f*der todos os dias e não desistir* surge como uma brisa de ar fresco que nos mostra o mundo real dos negócios e nos ensina sobre como aprender com os inevitáveis erros dessa jornada.

Conheci o Israel Salmen, CEO e fundador do Méliuz, há três anos, e sempre admirei todo seu empenho para tornar sua startup uma empresa de sucesso. Nesse livro que está em suas mãos, caro leitor, Israel une seus anos de experiência empreendendo com toda a jornada empreendedora de Lucas Marques, o COO do Méliuz, e juntos nos mostram toda a garra que tiveram para tornar o Méliuz a empresa de peso que é hoje e a primeira startup a fazer IPO no Brasil. Os dois autores são um exemplo claro de como a determinação e a persistência nos levam longe e, aqui, você tem um verdadeiro manual sobre o empreendedorismo real do dia a dia e um manifesto sobre como não desistir faz toda a diferença na construção da sua empresa.

Vem com a gente nessa viagem pelos bastidores do Méliuz e vamos juntos aprender que, quando o assunto é empreendedorismo, o mais importante não é quantas vezes tropeçamos, mas sim quantas vezes nos levantamos para encarar essa aventura!

Rosely Boschini

CEO e publisher da Editora Gente

100% dos ganhos dos autores
com a venda deste livro
serão revertidos
para a Endeavor

-endeavor

Grande família Méliuz,
obrigado pelo esforço diário e por fazer com que
o sentimento seja sempre de #dayone.

Um agradecimento especial ao meu pai Modad,
minha mãe Lana, minha irmã Martina e à minha noiva Angélica,
pelo apoio incondicional e pela liberdade que sempre
me deram para correr atrás dos meus sonhos.

Israel Salmen

★★★

Eu jamais teria conseguido conquistar algo sem o apoio
e tudo o que aprendi com minha família:
minha mãe Lúcia, meu pai Alex e minha irmã Vanessa.
E seria impossível viver essa jornada sem a força e parceria
da minha esposa Isa. Amo vocês mais do que tudo!
Obrigado por tudo que fizeram e continuam fazendo por mim!

Agradeço também ao time do Méliuz
e aos meus sócios, que construíram comigo
essa história que vamos contar nas próximas páginas
e que se tornaram amigos para a vida toda.

Lucas Marques

S

SUMÁRIO

PREFÁCIO	11
INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO 1. PROJETO GUERRA	19
CAPÍTULO 2. O GOSPEL E A ROÇA	41
CAPÍTULO 3. CASAR COM A PESSOA ERRADA	61
CAPÍTULO 4. SONHE GRANDE, MAS COMEÇA PEQUENO	83
CAPÍTULO 5. ADMITA QUE VOCÊ É UM M*RDA!	97
CAPÍTULO 6. VOCÊ ESTÁ CORRENDO CONTRA A MORTE	113

CAPÍTULO 7.	CULTURA NÃO SÃO FRASES BONITAS PINTADAS NA PAREDE	129
CAPÍTULO 8.	DINHEIRO NÃO É TUDO	147
CAPÍTULO 9.	AS DORES DO CRESCIMENTO	167
CAPÍTULO 10.	PROBLEMAS DE GENTE GRANDE	197
CAPÍTULO 11.	ÚLTIMO CAPÍTULO DO LIVRO, MAS NÃO DA JORNADA	217
	CADERNO DE FOTOS	224

The first part of the paper discusses the importance of understanding the underlying structure of the data. This is particularly relevant in the context of machine learning, where the ability to identify patterns and relationships in the data is crucial for making accurate predictions. The second part of the paper focuses on the development of a new algorithm for solving the problem of finding the optimal solution to a given set of constraints. This algorithm is based on a combination of linear programming and heuristic search techniques, and is designed to be both efficient and effective. The third part of the paper presents the results of a series of experiments conducted to evaluate the performance of the proposed algorithm. These results show that the algorithm is able to find the optimal solution to the problem in a significantly shorter time than previous methods, and is also able to handle a wider range of problem instances. Finally, the paper concludes with a discussion of the implications of these findings for the field of machine learning, and suggests some directions for future research.

P

Prefácio

Quando fui convidado pelo Israel a escrever o prefácio para o livro que ele escreveria junto com o Lucas, ele me contou que o título seria *Empreender: a arte de se f*der todos os dias e não desistir*. Fiquei animadíssimo!

Primeiro porque, além da grande honra que é poder escrever este prefácio, foi uma honra maior ainda ter acompanhado esta história ser construída de perto, e vê-la sendo recapitulada e compartilhada por meio deste livro me dá muito orgulho.

Em segundo lugar, mas não menos importante: sendo empreendedor também, tenho convicção de que os dois não poderiam ter escolhido um título melhor para o livro que, além de servir como um guia prático para qualquer empreendedor no Brasil, diz muito sobre como se desenrolou a história do Méliuz.

Talvez este título será a versão tupiniquim da famosa frase de Elon Musk¹, que dizia que empreender em uma startup é como “[...] mastigar vidro e olhar para o abismo da morte. Depois de um tempo, você para de olhar, mas você nunca deixa de mastigar”.

O dicionário informal define “se f*der” da seguinte forma: “o ato de ser descoberto ou flagrado após cometer um erro ou os mesmos erros seguidos”.² Quem é empreendedor também, ou trabalha em uma startup, sabe exatamente do que os dois estão falando. E felizmente, para nós, leitores, Israel e Lucas nos fizeram o grande favor de compartilhar seus aprendizados, para que possamos aprender com as lições que tiveram e evitássemos os mesmos erros.

¹ MUSK, Elon. Eating glass and stating up. **Draper TV**. Disponível em: <https://youtu.be/yZlHbjx-tECg>. Acesso em: 05 abr. 2021.

² SE f*der. Dicionário informal. Disponível em: <https://www.dicionarioinformal.com.br/se+fuder/>. Acesso em: 05 abr. 2021.

A minha história se conecta com a do Méliuz a partir de 2015. Meu sócio Mate e eu tínhamos acabado de concluir a transação que vendia uma participação significativa da nossa primeira empresa, a Printi, para um grupo americano que almejava entrar no mercado brasileiro. Alguns meses antes, eu havia sido oficializado como Empreendedor Endeavor, uma organização de apoio a empreendedores de alto impacto. Ofli veio me visitar na nossa fábrica porque estava sendo considerado no processo da Endeavor também, e caberia a mim avaliar o *fit* do Méliuz com a organização.

Mesmo já tendo passado mais de seis anos desde então, lembro-me deste encontro como se tivesse sido ontem. O que mais me marcou na época foi a conversa que tivemos sobre cultura. Ofli me contou tudo sobre a primeira empresa que havia fundado com Israel, a Solo Investimentos, e sobre os muitos erros que haviam cometido no âmbito cultural da companhia. Nas palavras dele, eles tinham criado uma empresa com a qual eles não gostavam de trabalhar e na qual não eram felizes. Ao não terem intencionalmente focado isso, criou-se uma cultura que não necessariamente extraia o melhor do time e o melhor da própria empresa. Segundo Ofli, eles tinham feito um voto para que isso nunca mais se repetisse. Além do discurso e do compromisso, o que mais me impressionou foi como eles já estavam colocando tudo em prática no Méliuz – como empreendedor, sei que essa atitude é muito mais fácil de falar do que de fazer.

Senti que tinha aprendido mais com ele do que ele comigo, mesmo estando na posição de “mentor” naquela situação. Gostei tanto do que estava escutando, e das motivações e energia que ele carregava, que perguntei se ele me deixaria investir na empresa, naquele mesmo momento. Felizmente, o Méliuz estava em um momento de captação e fez sentido para eles nos aceitarem como parte do grupo de investidores. Na época, fiz o meu maior investimento-anjo até então e a nossa parceria se iniciou.

Ao longo dos anos, foram muitos momentos marcantes que vivemos juntos. Começando pelas várias rodadas de investimento – algumas delas bastante cabe-ludas – em que Mate e eu colaborávamos por trás dos panos, ajudando a refinar a estratégia de *fundraising*, fazer a lista ideal de fundos e revisar os materiais a serem usados. Me recordo bem do Projeto Guerra, sobre o qual vocês vão saber mais em breve: lembro-me de sentir na pele a preocupação que expus para eles naquele momento delicado. Também no contexto do Projeto Guerra, lembro-me de quando os Smurfs entraram no bairro em que eu morava em São Paulo como parte de sua expansão – encontrei as fotos que enviei para o Ofli revendo o nosso

histórico no WhatsApp para fazer este prefácio e passou-se um filme em minha cabeça. Tenho lembranças marcantes também de cada uma das Black Fridays que seguiram: todo ano um novo recorde de vendas batidas! Por fim (ou melhor: ainda só começando), não dá para não mencionar o dia do IPO, que foi um momento histórico não só para o Méliuz, mas também para todo o ecossistema de tecnologia do Brasil. Eu não estive presente fisicamente, mas acompanhei on-line este inesquecível Day One da empresa.

Isso tudo só foi possível porque Israel, Lucas e Ofi (que, por mais que não tenha escrito o livro oficialmente, está presente em cada linha) são empreendedores de verdade, de corpo e alma. Inquietos, resilientes, focados no longo prazo, eles têm uma habilidade fora do comum de lidar com a incerteza, além de uma habilidade quase sobrenatural de aprender rapidamente e de se adaptar de acordo com qualquer necessidade. Eles têm, também, a capacidade de se divertir ao longo do caminho: bem-humorados, otimistas e positivos são adjetivos que os descrevem bem. Além disso, são muito consistentes em tudo que falam e fazem – tão consistentes que, anos depois daquela nossa primeira conversa sobre cultura, vi todo o mercado reconhecer o diferencial cultural que o Méliuz construiu e mencionado inclusive por vários analistas de bancos de investimento que estavam cobrindo o IPO. O Méliuz provou definitivamente que “cultura não são frases bonitas pintadas na parede”.

Todo empreendedor sabe que não existe uma receita de bolo perfeita para empreender, ou um caminho seguro para o sucesso. Cada empresa é de um jeito e eles encontraram a sua combinação perfeita de pessoas, mercado, modelo de negócios, momento – e garra! – que funcionou. O jeito Méliuz de fazer as coisas. E esse jeito de fazer acontecer, mesmo já tendo alcançado grandes marcos, ainda vai levá-los muito longe.

Engajados com a comunidade, Israel e Lucas estão sempre ativos no mercado de startups, seja em BH ou pelo Brasil. Os dois são investidores do fundo que ajudei a colocar em pé e que apoia empreendedores em todo o país, o Canary. Sempre que eles falam bem de alguma empresa ou algum empreendedor, prestamos atenção, pois sabemos que bons empreendedores sabem identificar uns aos outros. O time do Méliuz é muito generoso com o seu tempo e sei de vários empreendedores que já foram mentorados por eles. Assim como no assunto de cultura, os dois são um exemplo de *giveback*. Consistentes. E este livro é um testamento do compromisso dos dois em devolver para a comunidade mais do que eles extraíram dela.

A minha história e a história do Méliuz são entrelaçadas, assim como a história do Méliuz é conectada à história do empreendedorismo de tecnologia brasileiro. Não consigo descrever o prazer que é ler sobre como Israel e Lucas desdobraram uma meta de 25 mil contas novas por mês para o time há poucos anos e, em seguida, conectar isso com o primeiro resultado que divulgaram como companhia aberta no primeiro *quarter* de 2021, de 25 mil contas abertas por dia. Eles mastigaram muito vidro. Da sala do apartamento em que começaram até o IPO. Muita resiliência, muita luta, muito sangue, suor e lágrimas. Muito f*da.

Eles mesmos colocam no fim do livro que “empreender é uma jornada que não tem fim”. Eu não poderia concordar mais. E confesso que, depois de ler o livro e aprender mais (além de recordar!) sobre tudo pelo que eles passaram na sua trajetória até aqui, não vejo a hora de descobrir o que mais vão fazer daqui pra frente. Convido a todos os leitores a me acompanharem pela jornada mágica que é o empreendedorismo, e mergulharem na história de dois dos mais bem-sucedidos empreendedores da nossa geração e da empresa mais do que especial que eles criaram do zero, o Méliuz.

Florian Hagenbuch

Introdução

O coração do Israel batia tão forte que parecia querer rasgar o peito. A respiração estava ofegante e faltava ar, como se ali não houvesse oxigênio. A entrada no hospital, sozinho, em plena madrugada, não foi fácil de acontecer devido ao idioma estrangeiro. Em 2018, ele estava no Leste Europeu, em um país de pouco domínio do inglês. Os sentimentos eram de ansiedade, preocupação e solidão por estar tão longe de casa.

Sem contar que a diferença do fuso horário impedia que qualquer pessoa no Brasil o ajudasse. Foram quatro horas de espera até ser atendido. Primeiro, passou pela triagem, em que pediram que tirasse a camiseta. Como em um trabalho detalhadamente manuseado, colaram eletrodo por eletrodo para realizar o eletrocardiograma – este que seria o primeiro de sua vida.

O diagnóstico, que só foi conclusivo depois de retornar ao Brasil quase três semanas depois, o surpreendeu: um ataque de pânico. Ele havia tido um ataque durante suas primeiras férias desde que fundou o Méliuz, em 2011. Ele, que sempre teve um prazer tão grande em trabalhar, sentiu na pele as consequências de um acúmulo de trabalho e ansiedade.

Resolveu o problema da mesma maneira que um empreendedor com uma crise na empresa: identificou qual havia sido o gatilho, a base da complicação, e, assim, procurou soluções.

Empreender tem o seu preço – e ele não é baixo. Passa pela saúde mental, por noites mal dormidas, refeições nada balanceadas e muitas, muitas frustrações. Mas tudo isso será abordado mais adiante e você, leitor, entenderá como lidamos com a realidade de empreender.

Por que estamos aqui?

Nós, Israel e Lucas, CEO e COO do Méliuz, respectivamente, iniciamos este livro contando o episódio do Israel no hospital pois ele representa, de certa maneira, o que você vai ler nas páginas seguintes. Já existem muitos livros louvando o sucesso de empreendedores e empresas, porém este será sobre erros e fracassos. Vamos deixar de lado o ego para abrir o jogo e contar todos os detalhes dos nossos erros, frustrações e fracassos ao longo de nossa jornada empreendedora.

Assim, espere poucas conquistas nas páginas que virão. Vamos citar menos do que gostaríamos os nomes de quem nos ajudou nessa jornada, mas saiba: sem o time do Méliuz, não estaríamos aqui para contar os problemas. Nós erramos e ele nos ajudou a encontrar as soluções. Entretanto, como o foco principal do livro é o que fizemos de errado – e como isso pode ajudar você a não cometer os mesmos erros –, poucos nomes serão lembrados e muitas pessoas maravilhosas que nos auxiliaram não serão citadas. E, é claro, para preservar a identidade de quem estava por trás de algumas das decisões malsucedidas, usaremos nomes fictícios ou omitiremos as informações.

Quando o empreendedor acha que a situação está tranquila, chega uma notícia que modifica tudo. E, de repente, o que ele menos espera dá errado. Em outras palavras, empreender é uma montanha-russa, e com espinhos no assento, sem nenhum tipo de trava ou proteção. É achar, em um primeiro momento, que o seu negócio é uma ideia bilionária para, no minuto seguinte, acreditar que qualquer um faria melhor do que você – ou, então, que alguém já está fazendo isso e só você não sabia.

Por isso, reafirmamos: não espere histórias de sucesso inspiradoras ou o passo a passo de como criar uma empresa bilionária. Caso seja isso o que procura nas próximas páginas, pode desencanar. Nosso objetivo é mandar a real para quem sonha em construir um negócio. E, para isso, passaremos por diversos pontos da jornada do empreendedor: problemas com sócios, dificuldades com investidores, desafios com a cultura da empresa etc.

Erramos em diversos pontos da nossa história, mas aprendemos bastante com cada um desses erros. Esperamos que esses aprendizados façam o mesmo por você.

Boa leitura!

Sobre o Méliuz

O Méliuz é uma empresa de tecnologia que iniciou sua história desenvolvendo um marketplace que dá aos usuários cashback, cupons de descontos e ofertas quando eles adquirem algo em mais de oitocentas lojas on-line parceiras. Em 2019, também passou a oferecer serviços financeiros em parcerias com bancos e *fintechs*. Em 2020, o Méliuz atingiu a marca de 14 milhões de usuários.³

Nesse mesmo ano, se tornou a primeira startup a fazer IPO na Bolsa de Valores brasileira e, em 2021, iniciou seu projeto de internacionalização ao adquirir a Picodi.com, que está presente em 44 países.

3 CAMPOS, A. Ação da Méliuz bate recorde e alta supera 100% desde a estreia na bolsa. **Valor Investe**, 11 jan. 2021. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/noticia/2021/01/11/acao-da-meliuz-bate-recorde-e-alta-supera-100percent-desde-estreia-na-bolsa.gh.html>. Acesso em: 22 fev. 2021.

// CAPÍTULO



PROJETO GUERRA

PÓLVORA E FAÍSCA	22
A PRIMEIRA BATALHA	24
DIRETO DO CÉU	26
A PREPARAÇÃO	29
A HORA DA VERDADE	31
A ÚLTIMA CEIA?	33
CORRENDO CONTRA A MORTE	35
“CADÊ O MEU DINHEIRO?”	37

The first part of the paper discusses the importance of understanding the underlying mechanisms of the observed phenomena. It is crucial to identify the key factors that influence the outcome, as this will help in developing effective interventions. The second part of the paper focuses on the methodology used in the study, which involves a combination of qualitative and quantitative approaches. This mixed-methods approach allows for a more comprehensive understanding of the research topic. The third part of the paper presents the results of the study, which show that the proposed intervention has a significant positive impact on the target population. Finally, the paper concludes with a discussion of the implications of the findings and suggestions for future research.



TODOS VOCÊS SABEM QUE A STARTUP DO ANO É A STARTUP DE VOCÊS. QUEM É EMPREENDEDOR SABE O QUANTO A GENTE RALA, O TANTO QUE É DIFÍCIL, QUANTAS NOITES VIRAMOS TRABALHANDO, COMO PASSAMOS POR APUROS E, MESMO ASSIM, PERSISTIMOS [...].”

O trecho acima é parte do discurso feito pelo Lucas quando o Méliuz ganhou o prêmio Startup Awards na Conferência Anual de Startups e Empreendedorismo (CASE), em 2016.⁴ Foi um momento de realização para todos nós, principalmente porque aquele tinha sido um ano excelente. Cheio de desafios, mas excelente. Subir as escadas do palco e receber o prêmio foi um ato simbólico para concluir os últimos doze meses que haviam se passado.

Ademais, foi nesse ano que Offi e Israel se tornaram empreendedores Endeavor, após um processo seletivo muito rigoroso que começou em 2015 e envolveu duas etapas no Brasil e uma no exterior, sendo que em todas elas a aprovação deveria ser por unanimidade.

Foi em 2016 também que conseguimos fechar nossa rodada de investimento com a Monashees, um dos maiores fundos de *venture capital* do Brasil,⁵ a Lumia Capital, do Vale do Silício, e a FJ Labs, do grande empreendedor Fabrice Grinda, fundador da OLX e hoje um dos investidores-anjo mais ativos do mundo.

Tínhamos certeza de que estávamos como um foguete prestes a decolar. Fora a aprovação da Endeavor, o prêmio de Startup do Ano e o investimento dos fundos, os números também ajudavam a deixar essa sensação ainda mais forte: geramos 540 milhões de reais em vendas para nossos parceiros, quase o dobro do ano anterior. Nada podia segurar o Méliuz.

4 MÉLIUZ ganha prêmio Startup Awards na CASE em 2016. **Pequenas Empresas Grandes & Negócios**, 9 nov. 2016. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2016/11/meliuz-ganha-premio-startup-awards-no-case-2016.html>. Acesso em: 28 set. 2020.

5 DOIS IPOs e um destino: a gestura de venture capital por trás de Méliuz e Enjoei. Neofeed. Disponível em: <https://neofeed.com.br/startups/dois-ipos-e-um-destino-a-gestora-de-venture-capital-por-tras-de-meliuz-e-enjoei/>. Acesso em: 22 mar. 2021.

P

Pólvora e faísca

Na manhã do dia 16 de janeiro de 2017, nos deparamos com uma matéria no *Diário do Comércio*, de Minas Gerais, que anunciava outra startup de cashback iniciando as operações em Belo Horizonte em menos de dois meses, no dia 15 de março. Belo Horizonte é a cidade em que o Méliuz nasceu e na qual ficava alocada a maior parte do nosso time. Para nossa história, vamos chamar essa startup concorrente de Smurfs, o apelido que demos a eles na época.

Essa notícia deixou Israel, CEO do Méliuz, muito apreensivo. Apesar da nossa empresa ser sólida, ficamos temerosos pelo modelo de negócios dos Smurfs: eles funcionavam no mundo físico, em restaurantes, lojas e postos de gasolina, por meio de maquininhas de cartão de crédito e débito. Ou seja, nesse modelo, você compraria normalmente, porém pagando na maquininha deles e recebendo cashback na hora. Assim, quem estivesse ao seu lado ficaria sabendo, pois testemunharia a experiência ao vivo – e, conseqüentemente, contaria para mais pessoas, o que levaria o negócio a um patamar viral. Nesse momento, o nosso modelo era diferente: o uso era individual, em casa, durante as compras on-line, que costumam ocorrer com menor frequência do que as compras em lojas físicas.

Imagina a sensação? Ter a sua empresa desde 2011 em Belo Horizonte e sentir que outra empresa, mais nova, de outro lugar, chegaria na sua cidade e viraria notícia por todos os cantos? E o pior de tudo: não só já conhecíamos a startup como havíamos dado mentoria para aquele negócio.

Meses antes, havíamos recebido os Smurfs em nosso escritório em Belo Horizonte e, na época, eles só operavam no interior de São Paulo. Sempre tivemos boas relações com nossos concorrentes porque acreditamos que eles podem acabar se tornando parceiros algum dia. Naquela ocasião, trocamos boas ideias sobre o mercado de startups, o cenário de empreendedorismo e o segmento de cashback.

Café, pão de queijo e um papo legal. A ideia foi criar uma relação de confiança para que, quem sabe, pudéssemos fazer algo juntos no futuro.

Depois desse dia, sequer imaginávamos que eles chegariam na nossa cidade com os dois pés na porta. O sentimento era de traição e aquilo mexeu com o nosso emocional. Naquele momento, pensávamos: *por que não falaram com a gente antes? Por que escolheram justamente Belo Horizonte como uma das primeiras cidades para iniciarem a expansão?* Para nós, tudo aquilo era um absurdo.

Ficamos batendo cabeça tentando decidir o que fazer. Se apenas agíssemos como se nada estivesse acontecendo, poderíamos perder uma oportunidade gigante e acabar sem uma fatia do mercado.

Foi aí que o Israel decidiu entrar em contato com os Smurfs. Fizemos uma conversa por videochamada e dissemos com toda a honestidade do mundo: “Cara, já que vocês estão vindo, por que não fazemos isso juntos? Que tal pensarmos em um investimento? Podemos juntar nossas empresas e lutarmos essa batalha lado a lado”. Nossos negócios eram complementares, o Méliuz já era o maior site de cashback no e-commerce, e eles estavam fazendo um bom trabalho no mundo físico. Nas entrelinhas, deixamos claro que tínhamos dinheiro em caixa e faria muito mais sentido criar uma parceria do que disputarmos mercado na mesma cidade e com o mesmo segmento.

O que o CEO dos Smurfs respondeu foi a punhalada final, a faísca necessária para o início do incêndio: “Olha, não achamos que faz sentido fazer alguma coisa juntos agora. Agradecemos a proposta, mas não queremos nenhum tipo de parceria por ora”. Naquele momento, foi como se o computador dentro da cabeça do Israel tivesse bugado. Ficamos bravos, indignados, malucos, ensandecidos. Ali decidimos que iríamos para a guerra!

A primeira batalha

Enfurecidos pelo que estava acontecendo, compramos e vendemos a briga para todo o time do Méliuz e, assim, nasceu o Projeto Guerra. Nossa equipe foi totalmente convencida a se voltar contra os Smurfs, porque não se começa uma guerra sozinho, é preciso ter soldados – e soldados que acreditem em você. Uma semana depois que o Israel leu a notícia, a guerra já estava declarada, as equipes já haviam sido remanejadas e era possível ver, no olhar de cada um dos nossos funcionários, que haviam sido convocados para aquela batalha, que agora era *para valer*.

Você se lembra de que o serviço deles chegaria em menos de dois meses em Belo Horizonte? Então precisaríamos chegar no mundo físico praticamente nessa data sem nunca ter feito algo do tipo. Era como se tivéssemos de criar, em somente dois meses, uma nova empresa, com novos processos, parceiros e tecnologias.

Pensávamos também que, para lutarmos contra eles, precisaríamos conhecer todas as suas armas. E com essa ideia na cabeça, traçamos um plano: Lucas iria para Ribeirão Preto, cidade natal dos Smurfs, observar como eles operavam.

Não seria uma viagem qualquer a Ribeirão Preto, seria uma empreitada de investigação à la James Bond: hospedagem em hotel, entrevista com lojistas parceiros dos Smurfs, perguntas a pessoas na rua e o que mais você puder imaginar. A missão do Lucas era realizar uma análise minuciosa sobre como o serviço funcionava e como estava a satisfação de parceiros e usuários.

O que ele descobriu, então, foi que não se falava em outra coisa por lá: lojistas parceiros dos Smurfs diziam que a solução havia aumentado suas vendas e os usuários pareciam apaixonados pelo negócio.

Com a viagem nós: 1) ficamos ainda mais desesperados, percebendo que aquilo realmente funcionava; 2) entendemos que, se conseguíssemos replicar o que eles faziam, poderíamos crescer ainda mais rápido.

Emendamos, então, o retorno do Lucas com uma reunião com todo o time do Méliuz, na qual ele contou sobre a operação positiva dos Smurfs e o que ele havia descoberto até ali. Essa conversa funcionou como uma preparação para a batalha: avaliamos nosso adversário e visualizamos quais eram as estratégias utilizadas para que, assim, pudéssemos pensar em como agir em nosso próprio ambiente. Temos um valor na cultura Méliuz que diz “nada é impossível” e, por isso, podíamos sentir o time entrando mais e mais na batalha a cada nova palavra, a cada novo instante. Era como se estivéssemos diante de uma fogueira na qual cada um da equipe era responsável por adicionar um pedaço de lenha para que o fogo aumentasse e consumisse ainda mais oxigênio. Estávamos todos focados em fazer aquilo acontecer, em dar a volta por cima e vencer mais esse obstáculo.

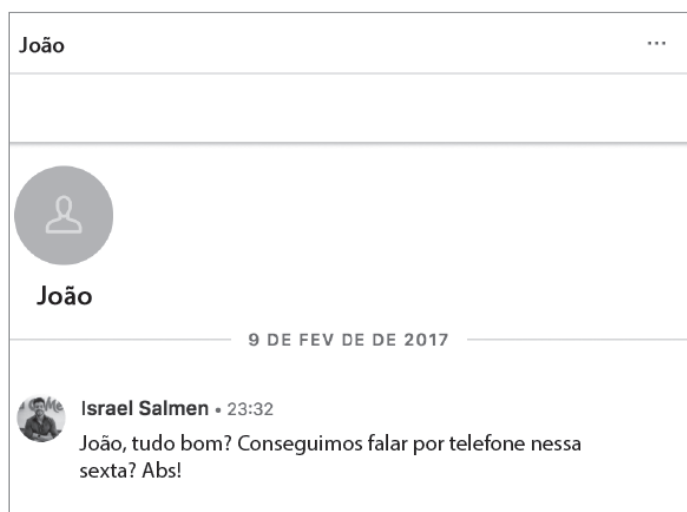
Tínhamos muitos desafios para resolver naqueles dois meses, mas o maior deles era conseguir um fornecedor de maquininha de cartão com a solução tecnológica que nos permitisse dar cashback. Conversamos com uma empresa que já trabalhava com os Smurfs e esse fornecedor nos prometeu entregar uma solução idêntica. Enquanto avançávamos com ela, nosso time de vendas fechava contratos com lojas físicas, nosso time de marketing criava as campanhas de divulgação e nosso time de tecnologia virava noites para lançar um aplicativo.

Faltando apenas **um mês** para o lançamento dos Smurfs em Belo Horizonte, percebemos que a empresa que havíamos contratado para fornecer a tecnologia para as máquinas de cartão não tinha os recursos necessários: eles nos venderam uma solução, mas não tinham sequer uma licença de subadquirentes, ou seja, não poderiam receber o dinheiro dos clientes e repassar para as lojas.

O prazo, que desde o início já era curto, estava acabando, e a gente simplesmente teve de jogar todo o trabalho fora. Voltando à estaca zero, começamos uma busca desenfreada por um novo fornecedor. A batalha estava prestes a começar e não tínhamos nem armas.

Direto do céu

Foi aí que o Israel, em uma quinta-feira, às 23h32, encontrou uma empresa – coincidentemente também de Ribeirão Preto – que parecia ter a solução que precisávamos. Para preservar os nomes em nossa história, chamaremos essa empresa de Raios e seu dono de João. Israel mandou uma mensagem simples e direta para o João pelo LinkedIn:



Na manhã seguinte, João ligou para Israel. Contamos o que precisávamos e, a partir desse ponto, era impossível frear a nossa empolgação. O motivo era simples: ele não só tinha exatamente a solução de que precisávamos, como também uma rixa pessoal com os Smurfs. Estávamos de volta ao jogo!

João estava tão empolgado em vencer a guerra quanto a gente. Alguns dias depois da ligação, ele pegou o seu **helicóptero** pela manhã e veio para Belo Horizonte. A gente ficou em choque com tamanha euforia e, enquanto aguardávamos ansiosamente sua chegada, o celular do Israel tocou. Era o diretor de operações da Raios, que viajava com João naquele dia: “Israel, tivemos que fazer um pouso forçado em Divinópolis. O João passou mal e não consegue falar neste momento”.

Pronto, o cara morreu, a gente pensou. Mas, ainda bem, não foi bem isso o que aconteceu. A proposta era que adiássemos a reunião para outro momento e, é claro, essa seria a atitude mais racional. A racionalidade, entretanto, não era o prato do dia naquela tarde, e nos prontificamos a pegar um carro e dirigir até Divinópolis, a duas horas de BH, para encontrar o João. Como a ligação estava no viva-voz para as duas partes, conseguimos ouvir a reação dele: “Podem vir que nós vamos acabar com esses Smurfs!”.

Ao chegar em Divinópolis, fomos direto ao hotel em que João estava se recuperando e o encontramos já mais calmo e melhor de saúde. Deitado em uma cama e com um notebook no colo, ele parecia mais empolgado do que por telefone. E foi ali, dentro daquele quarto, tendo como mesa de reunião uma cama, que fechamos os detalhes comerciais e técnicos da nossa operação. Além das maquininhas de crédito e débito, e de toda a tecnologia, a Raios disponibilizou um time comercial de trezentas pessoas para nos ajudar a vender a maquininha Méliuz em várias cidades do Brasil!

Saímos da reunião com uma promessa feita por ele: disse que enviaria para BH cem pessoas do seu time comercial para nos ajudar a fechar parcerias na cidade inteira. Antes disso, a nossa equipe comercial tinha apenas cinco pessoas para fazer esse trabalho, enquanto os Smurfs tinham seis.

Para nós, a matemática era simples: não tinha como dar errado. O nosso exército de Esparta havia acabado de ficar muito maior. A viagem de volta, no mesmo dia, foi triunfal. De dentro do carro, fizemos um vídeo para nossa equipe imensamente empolgados após a negociação. Foi mais do que um anúncio: foi um brado, uma convocação, um chamado para que todo o time Méliuz soubesse que agora éramos imbatíveis, incluindo até uma analogia com a trilogia *O senhor dos anéis*, quando Gandalf chega com o exército de cavaleiros de Rohan no Abismo de Helm para vencer a batalha. Aquele dia foi demais, sentimos um gostinho da vitória na boca, mesmo sem nem ter começado a guerra.

**PARA NÓS, A
MATEMÁTICA ERA
SIMPLES: NÃO TINHA
COMO DAR ERRADO.
O NOSSO EXÉRCITO
DE ESPARTA HAVIA
ACABADO DE FICAR
MUITO MAIOR.**

A preparação

Com João e sua empresa do nosso lado, a disputa antes do lançamento continuava por todos os cantos. Lucas fechou contratos de publicidade com as principais rádios e TVs de Belo Horizonte. Queríamos exclusividade na divulgação e pagamos por isso.

Em determinado momento, decidimos que não bastava ganhar a guerra em BH. Queríamos dominar o Brasil inteiro. Para fazer isso com eficácia e agilidade, sabíamos que precisávamos de alguém que já tivesse experiência. Foi aí que pensamos no Júlio Vasconcellos, fundador do Peixe Urbano e um dos nossos investidores-anjo. Em uma conversa, perguntamos a ele quem seria a pessoa ideal pra montar a equipe comercial dos sonhos e comandar nossa expansão nacional, e ele nos indicou o Pedro – mais um nome fictício para que possamos falar do colaborador.

Pedro era o cara! Foi um dos principais responsáveis pela expansão do Peixe Urbano no Brasil e sabia como montar uma equipe de ponta. Na época, ele estava empreendendo e foi muito difícil convencê-lo a vir para BH nos ajudar nesse projeto. No fim, acabamos oferecendo para ele um salário três vezes maior do que o do Israel, o CEO do Méliuz.

Pedro começou a montar sua equipe trazendo os melhores gerentes do Peixe Urbano e do Groupon. Eles seriam os responsáveis por iniciar nossa expansão no mundo físico em outras sete capitais: São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Recife, Fortaleza, Curitiba e Porto Alegre. Eram contratações caras, mas esse era o preço a ser pago quando decidimos montar uma equipe experiente em um curto espaço de tempo. Esses times seriam responsáveis por vender nossas maquininhas de crédito e débito com cashback para estabelecimentos físicos, como restaurantes, bares, salões de beleza etc.

O próximo passo era fazer uma apresentação incrível para todas aquelas pessoas: os cem vendedores da Raios, enviados pelo João, os vários gerentes recém-contratados e a equipe do Méliuz. Na época, fechamos um teatro para alocar todo mundo e o Lucas literalmente se vestiu de Rei Leônidas, referenciando o filme *300*, para fazer a apresentação. Aquele, afinal, era o momento que precede o início da batalha: aqueles eram nossos combatentes, pessoas capacitadas, inflamadas pelo desejo de vitória e que precisavam ser ainda mais motivadas a se superarem. Era possível sentir a energia daquele teatro vibrando entre cada um dos presentes.

Foi assim que, em 14 de março de 2017, um dia antes da chegada dos Smurfs em BH, lançamos o Méliuz em mais de quinhentas lojas físicas na cidade.

A hora da verdade

Os gritos de celebração do Israel ecoavam na rua inteira. Sozinho em casa, ele tirava toda a angústia do peito após o lançamento da nossa operação no mundo físico. A gente tinha conseguido: em dois meses insanos de trabalho com todo o time, contratamos e treinamos centenas de pessoas, construímos um novo aplicativo, desenvolvemos tecnologia para operar no mundo físico, encontramos um fornecedor perfeito, fechamos centenas de contratos com lojas, passamos muitas noites mal dormidas e praticamente havíamos lançado uma nova startup. A deliciosa sensação de realização ao colocar tudo aquilo para funcionar era imensamente compensadora.

A nossa ideia era fazer com que os Smurfs vissem o quanto estávamos por todos os lugares quando chegassem à cidade. Qual recado de boas-vindas seria melhor para o CEO dos Smurfs, que negou qualquer tipo de parceria, senão o logo da Méliuz espalhado por todo o Aeroporto de Belo Horizonte? Envelopamos o lugar só para provocá-lo. E, uma vez que ele abandonasse o aeroporto e rumasse para Belo Horizonte, poderia ouvir sobre nós em propagandas no rádio. Se o motorista trocasse de estação, bastaria olhar pela janela para nos encontrar em outdoors. E, ao chegar no hotel e ligar a TV para descansar, teria uma surpresa, pois também estávamos lá.

A população de Belo Horizonte foi quem mais se aproveitou da guerra entre o Méliuz e os Smurfs, porque uma das maneiras que tínhamos encontrado para conquistar usuários e chamar atenção era proporcionando promoções agressivas que ofereciam até 120% de cashback! Alguém gastava 10 reais para comprar um sorvete e ganhava 12 reais – obviamente, com a gente subsidiando essa promoção. Em nossa conta, chegamos a gastar 300 mil reais em um só dia com promoções de 50% de cashback em postos de gasolina. Isso deu tão certo que emissoras de rádio

começaram a noticiar que a cidade estava com engarrafamento em várias regiões por conta da ação. A gente literalmente parou Belo Horizonte e, com isso, veio uma sensação única: a de que estávamos ganhando e que, muito em breve, nosso faturamento iria para as alturas.

Nossa satisfação, contudo, não se deu por completo apenas ao ganhar essa primeira batalha em BH. Nossa meta era avançar para outras capitais, mesmo antes da chegada dos Smurfs na cidade. Em São Paulo, Lucas e Pedro contrataram mais de trinta vendedores em um único dia! Como não tínhamos escritório na cidade naquela época, reservamos um hotel e fizemos as entrevistas lá. Ao fim das conversas, caso tivéssemos uma aprovação, o contratado já recebia uma proposta de salário e saía de lá com todos os trâmites ajustados para iniciar. Além disso, no Rio de Janeiro contratamos quinze vendedores. Lembrando que, em cada uma dessas cidades, a Raios tinha mais de trinta vendedores que nos ajudariam com as vendas das maquininhas para estabelecimentos comerciais.

Naquele momento, depois de todo o trabalho e dedicação, nos restava esperar, e assim fizemos: uma semana, duas semanas, três semanas. Um mês se passou enquanto aguardávamos os resultados. Aos poucos, fomos percebendo que as coisas não estavam tão bem quanto pareciam. Sim, tínhamos muitos parceiros e as compras aconteciam, mas, com 45 dias de operação, percebemos, em números, que a estimativa de faturamento feita com base na viagem do Lucas para Ribeirão Preto não estava se concretizando.

A cada dia que os números não melhoravam, o êxtase começava a se transformar em frustração e, depois, preocupação. O investimento foi feito, mas o faturamento era muito menor do que o planejado. Toda a operação era mais complicada do que prevíamos: as maquininhas não funcionavam tão bem e ter todo o controle dos parceiros era difícil. Já tínhamos uma expertise grande para lidar com usuários e com lojas on-line, porém tivemos de aprender a lidar com as expectativas dos pequenos comerciantes que começaram a usar nossas maquininhas esperando um aumento de vendas.

Em uma reunião, mergulhamos a fundo nos números e nos prognósticos e, entre pilhas de papel e horas abastecidas por café, a ficha caiu ainda mais rápido: naquele ritmo, *tudo o dinheiro* que tínhamos acabaria em alguns meses. Foi então que o medo tomou o lugar da empolgação e vimos que, com tantas contratações, o custo da nossa operação era enorme, o que inviabilizaria e queimaria o caixa mais rápido do que prevíamos sem os resultados esperados.

A última ceia?

Não podíamos deixar o dinheiro da empresa acabar. Aceitar isso era aceitar o nosso fim e, para tentar salvar o Méliuz, fomos (Israel, Ofli e Lucas) para São Paulo jantar com dois mentores e investidores-anjo mais experientes em captação de investimento, Florian Hagenbuch e Mate Pencz, sócios-fundadores da Printi, Canary e Loft. Por conta do conhecimento deles em captação de investimentos, imaginávamos que poderiam nos ajudar com uma estratégia de captação na velocidade e valor necessários para salvarmos o Méliuz.

No jantar, contamos para eles sobre o que estava acontecendo, o tamanho da crise e a necessidade de captação. Precisaríamos fechar uma rodada de investimento em três meses ou nosso caixa iria zerar. Mesmo diante do desespero, eles foram diretos e objetivos: “Não vai dar”. Eles compartilharam conosco que jamais haviam visto uma empresa captar uma rodada tão grande de investimentos em tão pouco tempo. O valor que precisávamos era muito alto, e o tempo, muito curto. A gente sabia que seria uma missão difícil, mas ouvir isso da boca deles foi uma das sensações mais aterrorizantes que já tivemos.

Até poderíamos estar com o corpo presente, mas a nossa cabeça estava pensando: *O que fizemos? Como, tão rápido, acabamos com a empresa?* O mesmo negócio que levou mais de cinco anos para ser construído poderia chegar ao fim em apenas alguns meses. Era cruel demais imaginar que pudéssemos morrer na praia e parecia inacreditável que, poucos meses depois de ganharmos o prêmio de startup do ano, estávamos à beira da falência. A todo momento, nossa pergunta era: “O que vamos fazer agora?”.

Ainda em choque, chamamos um carro para nos levar ao hotel e, durante todo o caminho, não falamos nenhuma palavra.

**ERA CRUEL DEMAIS
IMAGINAR QUE
PUDÉSSEMOS
MORRER NA
PRAIA E PARECIA
INACREDITÁVEL
QUE, POUCOS
MESES DEPOIS DE
GANHARMOS O
PRÊMIO DE STARTUP
DO ANO, ESTÁVAMOS
À BEIRA DA FALÊNCIA.**

Correndo contra a morte

A pesar do balde de água fria dos mentores, começamos a corrida pelo investimento, afinal, essa era a nossa única opção e, mesmo sendo um valor alto, tínhamos esperanças de que daria certo. Precisávamos também lidar com várias outras questões que haviam aparecido nesse meio-tempo.

A primeira delas era com a equipe de operações da Raios. E a questão? Ela não era muito boa. Tivemos de enviar nosso time para Ribeirão Preto para treinar o time da Raios porque eles não estavam conseguindo cumprir tarefas básicas, como entregar as maquininhas para os parceiros que fechavam contrato. Quando as máquinas tinham algum problema, a equipe deles demorava para resolver ou trocar, e os lojistas começaram a ficar cada vez mais impacientes, chegando até a rescindir a parceria.

O segundo problema que precisamos enfrentar foi com o nosso próprio time. Nos primeiros 45 dias, todos estávamos alinhados e em guerra contra os Smurfs; entretanto, depois de algum tempo, por causa da pressão, do alto volume de trabalho e das situações difíceis que estávamos vivendo, a nossa equipe também estava irritada.

Lembra-se de que uma das nossas loucuras nesse período foi deslocar toda a equipe para esse Projeto Guerra? Em um primeiro momento, todos ficaram empolgados, porém, conforme as semanas passavam, as mudanças de rotina e atribuições começaram a causar estragos. O resultado com nosso negócio principal até então, de parcerias com lojas on-line, começou a piorar à medida que deixou de ser o foco do time.

E ainda tínhamos a questão principal: o dinheiro acabando. Ainda não sabíamos se seria possível fazer a captação de investimento e, por isso, começamos a fazer os ajustes necessários. Encerramos as operações em cidades em que já

estávamos programados para chegar, como Curitiba, Recife e Fortaleza, e desligamos times que havíamos acabado de contratar.

Enquanto o Lucas tentava resolver todos os problemas da operação, Ofli e Israel falavam com dezenas de fundos de investimento para tentar captar os recursos que precisávamos para manter a operação rodando. Recebemos muitas respostas negativas, pois mesmo os que gostavam da tese não conseguiam avançar na velocidade que precisávamos ou não estavam dispostos a investir o volume de recursos que estávamos pedindo.

Parecia o fim, mas havia uma luz...

Como que por uma intervenção divina, encontramos uma solução “dentro de casa”: fechamos uma rodada de investimentos de milhões de dólares em tempo recorde com os investidores que já tinham aplicado no Méliuz. Fomos conversar com quem já acreditava em nós e eles comprovaram essa confiança com uma atitude que jamais esqueceremos.

Estávamos de volta ao jogo! E saboreando mais um momento de felicidade. Entretanto, agora mais conscientes de que seria necessário continuar lidando com todos os problemas da operação e que eles estavam longe de serem resolvidos.

Com o dinheiro em caixa, aumentamos dez vezes o orçamento do time de marketing e continuamos contratando programadores para melhorar a nossa área de tecnologia. Em contrapartida, o time de operações deixou os processos mais organizados e redondos. Além disso, a sede antiga já não comportava mais o tamanho da equipe, chegando à situação de termos de pedir para o time trabalhar na área da cozinha em mesas e cadeiras de plástico, típicas dos botecos de Belo Horizonte. Por isso, com o novo investimento conseguimos nos mudar para a antiga sede do Google na cidade, com cinco andares e uma infraestrutura impecável para todos. Era um ponto de virada!

Estávamos otimistas e motivados, e, para nós, era questão de tempo para o modelo de cashback para lojas físicas começar a apresentar bons resultados.

“Cadê o meu dinheiro?”

No mês seguinte ao que recebemos o investimento, algumas lojas parceiras começaram a reclamar, pois não estavam recebendo o repasse do dinheiro da Raio, a empresa responsável pelas máquinas de cartão.

Quando o cliente comprava um produto e passava o seu cartão de débito ou crédito na maquininha do Méliuz, a subadquirente — a Raio, no caso — ficava com esse valor retido e, ao fim do período acordado, repassava essa quantia ao dono do estabelecimento, descontando o valor do cashback e da nossa comissão que, por sua vez, a Raio repassava ao Méliuz. No caso de pagamentos efetuados no débito, o valor deveria ser repassado em até dois dias; já nos pagamentos em crédito, a empresa tinha até 31 dias para repassar. Ou seja, quando as primeiras reclamações chegaram, imaginamos que se tratava apenas de um problema técnico — o que foi confirmado pelo João em uma ligação por telefone — lembrando que ele era dono da Raio.

Era estranho, pois parecia algo simples de ser resolvido. Alguns dias se passaram e continuamos acompanhando o pedido de resolução do problema, o que não aconteceu. As reclamações aumentaram, ao passo que a frequência com a qual o João nos respondia diminuía. Era uma proporção inversa e não demorou muito para que ele sumisse completamente.

E você pode estar pensando: *Ele nunca mais apareceu?* Ah, ele reapareceu, sim, mas não da maneira que gostaríamos. Ele reapareceu no momento em que uma pessoa do nosso time recebeu um link de uma reportagem que denunciava a empresa do João por um calote de milhões de reais em comerciantes, pois ele havia parado de repassar o valor das máquinas dos lojistas. Os depoimentos nas reportagens eram aterrorizantes — tanto quanto o sentimento que tomou conta de nós. O João, aquele mesmo do helicóptero, não era nossa salvação. Ele seria a nossa ruína.

Logo após a reportagem, que falava sobre uma reclamação de alguns poucos lojistas, passou a aparecer queixas de todos eles. Nenhum dos nossos parceiros estava recebendo um real da Raios. O lojista confiou na nossa solução e, sem o dinheiro repassado, podia quebrar em um mês e meio. Em pouco tempo, ele não conseguiria pagar o aluguel, as contas fixas de operação e até mesmo o salário dos seus funcionários. Aquilo era simplesmente injusto. E pelas nossas contas, nossos lojistas parceiros tinham alguns milhões de reais para receber da Raios.

Para piorar, nossa imagem estava em jogo e ela poderia ficar manchada para sempre. Bastava que alguma reportagem exibisse a máquina com o nosso logo e pronto: estaríamos associados àqueles calotes e adeus, Méliuz. Quem aceitaria ser nosso parceiro? Pois é. Ninguéem.

Existiam outras questões que precisávamos pensar também: sem a Raios, como continuar oferecendo cashback no mundo físico? Precisávamos de uma máquina de cartões para continuar operacionalizando esse processo, porém sabíamos que achar um novo parceiro demoraria muito tempo e que o processo de procura e negociação poderia significar a nossa falência. E sem uma solução para vender, o que o enorme time comercial que contratamos iria fazer?

A rodada de investimentos que fizemos foi uma maneira de alavancar o Méliuz no mundo físico, mas sem a Raios, todo esse planejamento iria por água abaixo.

Dizem que em experiências de quase-morte é possível ver a vida diante dos seus olhos. Naquele momento vimos toda a história do Méliuz passar por nós como um filme. Qual seria o nosso futuro? O que faríamos com todas as pessoas que trabalhavam conosco e haviam depositado seus sonhos, esforços e suas esperanças no Méliuz? Sempre amamos o nosso time, nossos clientes e parceiros, e agora tudo caminhava para deixarmos eles na mão. Isso sem contar os nossos investidores, que acreditaram em nosso propósito e receberiam um fracasso gigantesco em troca.

A vontade era de desistir, sumir do mapa e nunca mais voltar. Entretanto, desistir nunca foi uma opção.

**A VONTADE ERA DE
DESISTIR, SUMIR DO
MAPA E NUNCA MAIS
VOLTAR. ENTRETANTO,
DESISTIR NUNCA FOI
UMA OPÇÃO.**

* PREFÁCIO DE FLORIAN HAGENBUCH

EMPREENDER É UMA MONTANHA-RUSSA COM ESPINHOS NO ASSENTO E SEM NENHUM TIPO DE TRAVA OU PROTEÇÃO. POR ISSO, NÃO ESPERE HISTÓRIAS DE SUCESSO INSPIRADORAS OU O PASSO A PASSO DE COMO CRIAR UMA EMPRESA BILIONÁRIA. CASO SEJA ISSO O QUE PROCURA NAS PRÓXIMAS PÁGINAS, PODE DESENCANAR: NOSSO OBJETIVO É MANDAR A REAL PARA QUEM SONHA EM CONSTRUIR UM NEGÓCIO.

Todo mundo sabe que empreender não é um mar de rosas: criar um negócio exige muito esforço, suor, determinação e resiliência. A boa notícia é que **Israel Salmen**, fundador e CEO do Méliuz, e **Lucas Marques**, COO do Méliuz, abriram mão do ego e resolveram revelar todos os erros, fracassos e aprendizados que tiveram ao longo de suas jornadas como empreendedores. Em **Empreender: a arte de se f*der todos os dias e não desistir** você vai conhecer o empreendedorismo como ele é: nada de palcos e plateias, mas sim um campo de batalha que compensa o esforço daqueles que continuam em frente apesar das dificuldades e cujos vitoriosos são aqueles que não desistem de levantar mesmo após sucessivos tombos.

Neste livro, você encontrará:

- * HISTÓRIAS DE CONFLITOS ENTRE SÓCIOS E O QUE PODEMOS APRENDER COM ISSO;
- * PROBLEMAS QUE APARECEM QUANDO O TIME CRESCE MUITO E COMO RESOLVÊ-LOS;
- * CADA UMA DAS DIFICULDADES QUE PODEM SURTIR NA HORA DE CONSEGUIR INVESTIMENTOS E COMO LIDAR COM ISSO;
- * APRENDIZADOS IMPRESCINDÍVEIS PARA CUIDAR DA CULTURA DA EMPRESA E NÃO DEIXAR QUE OS PROBLEMAS CAUSADOS PELA FALTA DELA TOMEM CONTA DO NEGÓCIO;
- * MILHARES DE DESAFIOS QUE EMPREENDEDORES VÃO ENCARAR EM SUA JORNADA EMPREENDEDORA.

VISITE-NOS:

 EditoraGente

 editoragentebr

 editoragente

www.editoragente.com.br

EMPREENDEDORISMO / NEGÓCIOS

ISBN 978-65-5544-106-2



9

786555

441062