

# Ges tão Diggi tal

*Ellen*

*Salomão*

*O guia essencial para alcançar  
o sucesso no mercado on-line*

**mqr**

# Ges\_ tão Diggi\_ tal

Ellen

Salomão

*O guia essencial para alcançar  
o sucesso no mercado on-line*

mqrnr

Su  
má  
rio

Prefácio	7
Start	9
<b>Raízes</b>	
Pequena empreendedora	17
<b>Bastidores</b>	
Olá, marketing digital	37
<b>Processos – Parte I</b>	
Lágrimas, clientes e primeiros passos	63
Combatendo a Alice que vive em você	77
<b>Código de Cultura</b>	
Agência Vê ♥ Hotmart	117
<b>Processos – Parte II</b>	
Comece pequeno, pense grande	141
Financeiro e administrativo	165
Empresas são feitas de pessoas	175
Carta para 2031	187

# PREFÁCIO

---

Fundei o Viver de Blog em 2009 e ao longo desses mais de 12 anos de história, pude presenciar de perto o nascimento e a transformação de um mercado: o mercado digital.

Minha empresa se transformou em um negócio com mais de 8 dígitos de faturamento, dezenas de colaboradores, centenas de alunos e mais de 15 milhões de visitantes, enquanto o mercado digital também se profissionalizava e abria espaço para que novos negócios e players surgissem.

Mas ao mesmo tempo que o mercado digital se tornava uma abundância de oportunidades, ele também ia ficando cada vez mais exigente. Falando do ponto de vista de quem começou quando tudo era internet discada, posso garantir que não existe mais espaço para amadorismo. É por isso que este livro é uma ótima ferramenta para ajudar projetos e empresas a ganharem vida e base para se firmarem no mercado.

Ellen Salomão atua há muito tempo neste processo de coordenar uma empresa com dezenas de colaboradores, e eu pude acompanhar de perto seus resultados extraordinários. Em três anos, ela conseguiu firmar sua bandeira de que uma gestão,

quando bem-feita, promove resultados incríveis dentro de uma agência, de uma empresa ou de um projeto.

Admiro particularmente como a Ellen consegue exercer a gestão de pessoas de maneira exemplar, se colocando como líder e não como chefe do seu time. Para mim esse é o ponto focal do sucesso de um negócio, pois uma empresa é formada de pessoas, que compram de pessoas, que negociam e se relacionam com pessoas. Só é possível deixar um legado de transformação e desenvolver um negócio forte quando você entende a importância e consegue gerir e treinar bem o seu time.

O que eu recomendo para você durante a leitura do *Gestão Digital* é que confie nos processos e no método correto. Encare o movimento de profissionalização que o mercado digital está passando como uma oportunidade para começar a gerir melhor o seu projeto, empresa ou agência.

Encare este livro como uma base para você começar ou remodelar o seu negócio, tendo como mentora uma das maiores gestoras que eu pude acompanhar. Confie nos processos e no que a Ellen Salomão tem para te ensinar e se prepare para deixar o seu legado!!

*Henrique de Carvalho*  
*Criador do Viver de Blog*

# Start

---

**Brasília, 14 de maio de 2016**

Deitada em um dos quartos do Hospital Santa Lúcia, enquanto minha filha dormia no pequeno berço ao lado, eu encarava um celular lotado de mensagens e uma caixa de e-mail que ignorava minha situação atual e não parava de piscar.

Menos de duas horas antes eu estava em uma sala de parto e, enquanto sentia as dores de um parto normal, não deixava de pensar em uma matéria que tinha lido semanas antes que comparava a dor de dar à luz a de levar algumas facadas. Eu tinha certeza de que as facadas teriam doído bem menos, porque a sensação era de ter sido esfaqueada, atropelada e retorcida várias vezes.

Aurora nasceu às 14h daquele sábado, mas, considerando que o parto durou apenas quarenta minutos, pouco tempo depois de eu ter dado entrada no hospital, ele bem poderia ter acontecido no meio de uma feira agropecuária que eu havia montado, a mais de 150 quilômetros de casa, dois dias antes.

E ali estava eu de volta.

Com o celular na mão, como se tivesse feito apenas uma pausa para o almoço, e com uma sensação de esgotamento tão forte que demorou algum tempo até a ficha cair de que eu finalmente estava conhecendo a minha filha e sentindo a emoção de tê-la nos braços após meses sonhando com isso. Ao mesmo tempo, parecia que eu nem havia tido uma filha, pois já precisava trabalhar; tinha sido assim durante toda a gestação, lidando com o estresse físico e emocional de organizar eventos na contramão do horário comercial e gerenciando todos os problemas enquanto eles estavam acontecendo.

O cenário foi o mesmo quando retornei para casa. Não houve licença-maternidade para me adaptar à nova rotina e ir retornando aos poucos para o trabalho. Eu negociava com um fornecedor enquanto amamentava a Aurora, respondia um orçamento enquanto a fazia dormir, falava ao telefone enquanto trocava fraldas; ou seja, continuava tomando as pequenas e as grandes decisões dentro da minha agência de eventos, pois não havia o mínimo de planejamento e processos que permitisse que a minha empresa andasse sem a minha presença.

Foi nesse momento da minha vida que deu um estalo na minha cabeça e, como diz o meme da internet, percebi que “algo de muito errado não estava certo”.



Era insustentável ter uma empresa com faturamento anual de mais de 2 milhões de reais, tendo no portfólio clientes como a Volkswagen, mas ser a responsável por decidir até a marca de caneta comprada pelo escritório. Eu não havia capacitado o meu time para ser uma engrenagem que funcionasse de maneira independente, por isso passava os meus dias numa rotina de montar e desmontar eventos, trabalhando madrugadas e finais de semana, sendo chamada a cada segundo para tomar todas as decisões.

A agência era um grande castelo de areia com um faturamento milionário, mas 80% dele eram provenientes de apenas um cliente, o que nos tornava extremamente vulneráveis. A sociedade existente entre mim, minha mãe e meu irmão não possuía um contrato social, tampouco definição de tarefas e responsabilidades, de modo que não havia separação entre vida particular e trabalho, e todas as possibilidades de crescimento dependiam da minha capacidade de execução, já que eu era responsável por cuidar do evento de ponta a ponta.

Mas eu era uma pessoa só, e havia passado doze anos da minha vida criando aquela empresa que não fazia mais sentido para mim.

Por isso, no final de 2017, eu entreguei a minha parte da sociedade, disposta a mudar radicalmente: tinha decidido entrar no

mercado de papelaria e artesanato, algo que passasse o mais longe possível de qualquer coisa que me lembrasse uma agência. Acreditava que todos aqueles problemas eram normais, portanto era eu que deveria mudar de área se quisesse algum tipo de saúde mental e satisfação profissional.

Mal sabia eu que, mais tarde, me tornaria novamente dona de uma agência, desta vez no nicho do mercado digital, e que muitos dos problemas que eu havia enfrentado na empresa de eventos serviriam de base para a criação de processos estruturados e um modelo de gestão seguido por mais de 2 mil empresas através do meu curso Plano Vê, além de se perpetuar por negócios do país inteiro através das redes sociais e das minhas palestras.

Ao longo deste livro, você vai acompanhar o desenvolvimento desse modelo de gerenciamento que permitiu que minha empresa, a Agência Vê, se tornasse em menos de três anos um dos maiores cases de sucesso do mercado digital, com um faturamento anual da ordem de oito dígitos e uma operação eficiente que permite que ela continue se desenvolvendo e funcionando, mesmo quando eu não estou no escritório. Vou abrir os meus bastidores para que você aprenda com minhas experiências – as boas e as ruins – e consiga desenvolver de maneira sólida o seu negócio no mercado digital, explorando as diversas oportunidades que ele oferece.

Este livro apresenta soluções para quem quer iniciar ou migrar uma empresa para o setor digital, independente do momento em que se encontra: se está começando a empreender, precisando criar o seu modelo de negócio e entender o que é e como funciona esse tal mercado digital; se a empresa começou a engatinhar e sabe por qual caminho quer seguir, mas está parado tentando descobrir como fazê-lo; ou se já possui um negócio avançado, mas sofre para fazer a gestão financeira, administrativa e de pessoas da sua empresa.

*Gestão digital* é sua base, pois reúno nas próximas páginas minhas experiências somadas a dados e pesquisas desse mercado, resultando em métodos práticos e adaptáveis para o seu nicho de negócio e para que solidifique uma empresa já existente ou tenha um mapa para começar do zero.

# Raí zes

*“Meu Deus, isso tem que dar certo,  
pois temos uma dívida enorme para pagar!”*

# Pequena empreendedora

---

Nasci em Brasília, numa família em que sou a mais velha de três irmãos, filha de uma professora da rede pública e de um pai extremamente controlador, que desde muito cedo me dizia que eu só poderia tomar as minhas próprias decisões quando completasse dezoito anos e passasse a trabalhar e ganhar meu próprio dinheiro. Essas tentativas de controle também se estendiam à minha mãe e, quando ele não obtinha sucesso, nos usava para atingi-la. Lembro-me de que frequentemente, às sextas-feiras, ela costumava ir conosco para a casa da minha avó, em Formosa, que ficava a 80 quilômetros de Brasília, para passar o final de semana, mas de vez em quando ele decidia, sem mais nem menos, que eu e meus irmãos estávamos de castigo. Se nós perguntássemos o motivo, meu pai simplesmente dava de ombros e dizia: “Porque eu quero”. Ele sabia que, se nós não fôssemos, minha mãe também não iria.

Cresci nesse ambiente de constantes brigas familiares, mas com uma figura materna muito forte, uma mulher que sustentava

a casa sozinha, valorizava demais a educação dos filhos e que, nos anos que viriam, seria a grande incentivadora da minha carreira. Apesar de hoje ter uma relação melhor com meu pai, sei que esses episódios moldaram meu senso de responsabilidade, pois, como filha mais velha, eu ajudava a cuidar dos meus irmãos para que minha mãe pudesse trabalhar, e tinha a necessidade de buscar independência financeira, assim teria liberdade de escolhas e poderia proporcionar isso também para a minha mãe.

Eu tinha cinco anos quando entendi que precisaria trabalhar para ganhar dinheiro e que isso representaria minha independência. Então, enquanto meus amigos do jardim de infância desenhavam casinhas, meu caderno tinha rabiscos de notas de dinheiro e minha jovem mente já pensava em coisas que poderia fazer para vender.

Aos seis anos abri meu primeiro empreendimento: uma engenhosa fábrica de perfumes feitos a partir da mistura de álcool e flores que eu colhia do quintal da minha bisavó. Minhas clientes eram minhas tias, a quem eu impunha delicadamente aquelas misturas de qualidade duvidosa, deixando-as sem argumentos para negar. Infelizmente a empresa quebrou quando elas pararam de cair na minha lábia e a dona das flores se cansou de me ver acabando com o jardim dela sem pagar nenhum centavo de comissão.

Com sete anos, parti para um novo ramo: eu recolhia garrafas de vidro que encontrava nas ruas de Formosa, onde passava os finais de semana e férias escolares. A ideia me ocorreu quando descobri que o senhor Joaquim, o dono da mercearia na esquina da casa da minha avó, pagava 50 centavos por cada garrafa retornável, uma prática que se popularizou tanto por promover economia aos comércios, consumidores e companhias de bebidas quanto por diminuir o impacto no meio ambiente. Assim, ao lado da minha melhor amiga de infância, que também se chamava Elen, eu rodava a cidade inteira – literalmente, pois na época a cidade era ainda menor – catando garrafas de vidro retornáveis, e o dinheiro das vendas era usado em doces e fichas para as máquinas de “pescar” brinquedos.

Mesmo que naquela época eu não tivesse consciência disso, ambos os casos provam que eu já tinha um olhar aguçado para negócios com baixo investimento inicial e retorno garantido, afinal, tanto as flores quanto as garrafas de vidro eram itens que eu poderia obter gratuitamente, aumentando, assim, meu potencial de lucro.

Como fui alfabetizada em casa, quando entrei na escola, fui direto para a segunda série, mas, mesmo estando no mesmo nível de conhecimento dos meus colegas, eu ainda era uma criança em meio a “adultos”, por isso tive dificuldade para me

adaptar ao longo dos anos, já que sempre era mais nova que a maioria e não tinha maturidade e facilidade para me enturmar.

Então, peguei essa dificuldade de adaptação e concentrei em uma nova empreitada, criando minha terceira “empresa”: eu fazia trabalhos acadêmicos para alunos que necessitavam de notas e tinham altas doses de preguiça. Meu negócio tinha uma tabela com preço médio de 5 reais por cada trabalho e, aos poucos, o boato de que eu fazia trabalhos começou a correr entre os alunos – o que, é claro, não poderia ser descoberto pelos professores e pela diretoria, ou todo mundo teria problemas. Para dar conta da quantidade de produção, cheguei até mesmo a contar com uma sócia, a Marcela, que é uma das minhas melhores amigas até hoje.

Uma das histórias de que mais me recordo dessa época tem relação com meu amor platônico pelo grupo americano Backstreet Boys, que se preparava para vir ao Brasil para uma série de shows. A Rádio Jovem Pan realizou uma promoção: daria um par de ingressos para o show e acesso ao camarim do grupo se você enviasse cartas para a produção contando por que merecia ganhar. A melhor resposta receberia o prêmio. Então, eu e Marcela viramos noites fazendo os trabalhos de Matemática para praticamente a sala inteira, pois assim teríamos dinheiro para comprar selos e envelopes para o envio das cartas.



No fim, foram mais de mil cartas e muitos calos na mão de tanto escrevê-las e fazer os trabalhos, mas infelizmente não conseguimos vencer a promoção e o sonho de ver os meninos ao vivo não se realizou. Entretanto, os CDs da banda seguiram no replay do rádio por grande parte da nossa adolescência.

Foi essa iniciativa que me permitiu ganhar o meu dinheiro no início da adolescência, assim eu podia comprar as coisas de que eu gostava e tomar sorvete com as amigas sem precisar pedir dinheiro para minha mãe, que já tinha muito com o que arcar, até que terminei o ensino médio e passei a estudar à noite. De manhã, eu trabalhava em um shopping local como vendedora e à tarde e aos finais de semana atuava em eventos como recepcionista de estande, fazendo panfletagem e o que mais aparecesse.

Minha vida seria assim até os 21 anos, quando uma obra do acaso me levaria a abrir oficialmente minha agência de eventos.

## **COLCHA DE RETALHOS**

“Corre para cá que eu preciso de vocês!”

Desliguei a ligação que havia feito para um amigo e saí correndo para a administração do Shopping Píer 21, local que abrigava a feira na qual eu estava trabalhando há alguns dias como atendente no estande da Vivo.

O ano era 2004, e naquele dia eu estava pronta para voltar para casa depois de meu chefe ter informado que não abririam mais o espaço e que a ação havia sido suspensa. Antes de sair, resolvi ligar para o coordenador da marca, o publicitário Bruno Barra, que hoje é um dos mais importantes de Brasília, para agradecer a oportunidade do job e me despedir. Quando avisei que estava de saída e relatei o que o dono da agência havia me informado, ele ficou desesperado e disse que um diretor da Vivo estava vindo de São Paulo para visitar o estande e não poderia encontrá-lo fechado.

Felizmente, eu sabia que a chave dos espaços ficava na administração, então arrastei um amigo, o primo dele e sua namorada para lá, colocamos os uniformes e treinei ali mesmo o que eles deveriam falar para que pudéssemos manter o estande aberto durante a visita do diretor. No fim deu certo, ele saiu rasgando elogios pelo trabalho sem saber o que de fato havia se passado, e a minha iniciativa rendeu uma grande oportunidade profissional, pois o Bruno Barra passou a solicitar a minha contratação em todos os eventos que foram realizados posteriormente.

Eu poderia não ter feito nada, ter virado as costas e voltado para casa, afinal, eu não tinha nada a ver com aquela situação, a parte responsável era a agência que havia ido embora. Entretanto eu estava ali e podia ajudar, então foi o que eu fiz.

Segui o meu instinto para sempre entregar o melhor trabalho possível e deixar a minha marca onde passasse.

Foi também essa tomada de decisão que possibilitou que eu tivesse um primeiro cliente para dar início ao meu sonho de ter a minha própria agência de eventos: meses depois desse episódio, Bruno saiu da companhia para abrir a sua própria empresa – a Agência FLAP – e me acionou para saber se eu não gostaria de fornecer o serviço de gerenciamento das pessoas que atuariam nos eventos que a empresa dele fosse realizar. “Ellen, este é um serviço que eu não quero oferecer, mas que preciso ter nos meus eventos, e você sempre disse que gostaria de abrir a sua agência, então, se quiser seguir com essa ideia, eu fecho um contrato contigo”, foi o que ele disse.

Era a chance de colocar o sonho na rua. Eu tinha o meu modelo de negócio, que havia construído seguindo as dicas do Sebrae, e agora tinha um primeiro contrato de cliente. Só havia um problema: o dinheiro para abrir aquela empresa.

Na época, um dos meus trabalhos era como recepcionista em um escritório de serviços de Tecnologia da Informação (T.I.), e o salário que eu ganhava era mais do que contado para complementar minhas contas do mês, então eu estava sem perspectivas ou ideias de como levantar o dinheiro para dar, enfim, esse passo.

Poucos dias depois, encontrei minha chefe Renata no escritório, e, percebendo meu desânimo, ela me chamou para almoçar no Brasília Shopping. Pode parecer surreal, mas em cinco minutos de conversa eu contei o que estava acontecendo e ela apenas permaneceu em silêncio, ouvindo. Quando terminei, ela disse: “De quanto você precisa para abrir a agência?”. Falei que, segundo o meu plano de negócio, 5 mil reais seria um valor suficiente para começar e, de novo, ela deu uma resposta curta: “Me mostre o seu plano de negócio”.

Assim, no dia seguinte, ela me procurou e propôs uma sociedade: entraria com o investimento inicial, eu lidaria com o trabalho e juntas abriríamos a agência. Lembro-me de voltar para casa extasiada de felicidade, enquanto minha mãe me ouvia incrédula. “Mas, minha filha, ninguém dá dinheiro assim para os outros, você tem certeza?”. Entretanto, seguindo meu instinto, aceitei a sociedade e a confiança que Renata depositava em mim. Semanas depois, munidas do plano de negócios, do investimento dela, de um computador de segunda mão conseguido com um tio dela e de altas doses de coragem, alugamos a metade de uma sala comercial que abrigava outra empresa e inauguramos a Grau Produções.

Para uma garota de 21 anos, aquele era o sonho americano de empreendedorismo – pelo menos o que se vende sobre

empreender. O investimento inicial havia praticamente caído no meu colo; o serviço que oferecíamos, contratando recepcionistas, seguranças, pessoas para fazer a panfletagem dos eventos, buffet, segurança, entre outros profissionais, me era muito familiar, já que eu mesma havia trabalhado com eventos nesses cargos, então sabia muito bem como fazê-lo; e tínhamos um contrato muito sólido com o Bruno, atendendo todos os eventos que ele realizava, o que fez com que em poucos meses de empresa o nosso faturamento fosse de 15 a 20 mil reais por mês. Ou seja, um passeio por um mar de águas tranquilas. Se você é empreendedor, sabe que isso é algo que está longe de ser a realidade.

Então a primeira tempestade chegou para me sacudir.

Alguns meses depois, Bruno me chamou para uma conversa no escritório dele e lançou a pergunta que mudaria tudo: “Ellen, quais são os seus planos para a sua empresa? Estou vendo que você está crescendo, se desenvolvendo, mas eu não quero alimentar um concorrente”. Mesmo sentindo que aquela seria uma reunião decisiva, eu não poderia mentir, e disse que meu desejo era que um dia a Grau fizesse todos os passos de um evento, assim como a dele, e não apenas a contratação e gestão da equipe.

Ambos sabíamos a resposta por trás daquilo: em algum momento, nos tornaríamos rivais.

Então, o Bruno foi sincero e, com profissionalismo, disse que daquele dia em diante não poderia me contratar mais. Assim, de uma hora para outra, eu não tinha mais clientes e meu faturamento foi quase a zero.

Naquele dia, eu entendi que empreender era muito mais difícil do que eu imaginava. Eu tinha uma empresa aberta, mas não um negócio, pois bastou um bater de ondas para tudo se desestabilizar.

Com a rescisão do contrato com o Bruno, decidi apostar de vez na decisão de oferecer a produção de eventos de uma forma geral, mas a realidade foi que nos três meses seguintes não conseguimos fechar nenhum cliente e a pouca reserva de caixa foi se tornando cada vez menor. Esse foi o primeiro balanço que me mostrou o que de fato era empreender, um senso de realidade que eu não havia tido até então, de lidar com o vaivém de clientes, o fluxo de caixa, e ter que batalhar por prospecções de novos projetos.

Munida do portfólio de eventos que eu havia realizado até então, tanto pela Grau quanto os que eu havia feito antes de criar a empresa, comecei a bater de porta em porta, distribuindo cartões, apresentando aos meus contatos os nossos serviços e fazendo inúmeros orçamentos até conseguir fechar os primeiros contratos para comandar eventos completos.

Aos poucos, com muita persistência e dando o meu melhor no trabalho – o feedback sobre a nossa entrega e o nosso atendimento era sempre muito positivo –, começamos a fechar clientes e recuperar o fluxo de dinheiro da empresa. Ainda éramos pequenos, nossa equipe fixa era somente eu e mais duas funcionárias – contratávamos apenas para os eventos, quando era necessário –, mas já tínhamos uma agenda de clientes, alguns fixos, e de fato nos tornamos concorrentes do Bruno, chegando até mesmo a vencê-lo em uma concorrência para atender alguns eventos na região Centro-Oeste.

Tudo se encaminhava bem até que, cerca de dois anos depois, chegou a segunda grande turbulência: a minha sócia e antiga chefe, que havia investido na empresa, me chamou para uma conversa e contou que iria se casar e mudar do estado, portanto eu teria que seguir sozinha à frente da Grau. Considero esse um grande momento da minha carreira empreendedora, porque, além de ela ter sido uma grande mentora para mim e quem primeiro apostou no meu sonho, a perspectiva de ter que dirigir sozinha a empresa me deixava muito assustada: eu estava perdendo o meu suporte, a pessoa com quem dividia as dúvidas e os desafios, e teria de tomar todas as decisões sozinha a partir dali.

De fato, no dia a dia, a Renata não comandava os eventos, eu era a responsável por essa área e tinha experiência nela, então

nesta questão não sentia desconforto em continuar sozinha. Entretanto, não ter mais esse apoio para gerenciar o financeiro e detalhes administrativos me deixava um pouco assustada.

A dissolução da sociedade foi simples do ponto de vista burocrático, mas um baque para a Ellen como pessoa.

Pelos três anos seguintes fui tentando administrar a empresa como podia, mas não tinha muito conhecimento sobre a gestão de um negócio e, principalmente, sobre prospecção, então atendia os poucos clientes que chegavam até mim de forma passiva. Por esse motivo, eu não conseguia crescer profissionalmente, e tampouco o caixa da minha empresa.

Assim, aos 26 anos, me vi olhando para as paredes sujas e riscadas de um escritório que era o melhor que podíamos pagar, e, como a conta estava no vermelho, sabia que não poderia manter as duas funcionárias, por isso, precisei demiti-las. Totalmente sozinha, só me restava um punhado de cartões de apresentação – um dos poucos indícios de que ali funcionava uma empresa –, mas seriam eles que me fariam ser testada mais uma vez no jogo do empreendedorismo.

## **TAXISTAS E EMPRÉSTIMOS**

“Meu Deus, isso tem que dar certo, pois temos uma dívida enorme para pagar!”



Esse era o único pensamento que passava pela minha cabeça enquanto eu observava o evento acontecer. Quatro meses haviam se passado desde que eu tinha saído para panfletar os cartões por Brasília na esperança de conseguir clientes, e aquela era a oportunidade que eu tinha de fazer a agência virar: um café da manhã organizado pela Volkswagen para duzentos taxistas no qual a marca apresentaria sua frota e condições de pagamento, visando convencer os motoristas a trocarem seus carros por modelos da montadora.

Tudo estava em jogo ali.

A chance de conseguir um contrato definitivo com a Volkswagen para ser a empresa responsável por todos os seus eventos na região Centro-Oeste, manter a agência aberta e torná-la de fato um negócio rentável (já que até aquele momento não havíamos tido o mínimo de estabilidade), e, sem nenhum exagero, também a estabilidade da minha família, porque o dinheiro para que eu conseguisse realizar aquele evento havia sido resultado de uma decisão a qual não recomendo: um empréstimo feito no nome da minha mãe.

Ou seja, um cenário nada tranquilo, nada favorável.

Meses antes eu havia conseguido a chance de participar da concorrência por aquele contrato. No dia da visita do representante ao meu “escritório”, lembro-me de ter colocado uma mesa ao lado da

minha e um computador para dar a percepção de que a empresa não se resumia apenas a mim. Depois de apresentar um pouco do que já havíamos feito e todas as minhas experiências, consegui passar para a segunda fase da disputa, que consistia em apresentar um projeto em São Paulo para um evento predeterminado. O dinheiro da viagem era contado, e, como todo perrengue ainda é pouco na vida do empreendedor, perdi o voo de volta e tive de ficar no apartamento do Andrei, meu melhor amigo na época, hoje meu marido, para conseguir uma carona de volta para casa. O projeto não foi aprovado e eu voltei a distribuir cartões na esperança de conseguir eventos para segurar as pontas.

Contudo, não esqueci aquela abertura que havia conseguido junto à marca, por isso, um tempo depois, acionei novamente o representante, avisando que a Grau estava com vagas para eventos nas próximas semanas, caso eles precisassem. Como se a falta de agenda fosse mesmo um problema para nós.

O retorno veio pouco depois: eles precisavam realizar o tal café da manhã em alguns dias e perguntaram se eu estava interessada no trabalho. Segundo eles, a agência que havia ganhado a concorrência anteriormente tinha rescindido o contrato dias antes e, portanto, não havia ninguém para o serviço. Aceitei na hora e fiquei ainda mais feliz porque o orçamento aprovado era maior do que eu teria proposto, o que era uma grande chance. O

problema vinha em seguida: o pagamento era realizado noventa dias depois da ação, e eu não tinha nenhum dinheiro em caixa para cobrir as despesas do evento, o que me levou a recorrer a um segundo empréstimo, e novamente lá estava minha mãe me dando apoio incondicional.

Felizmente, a ação foi um sucesso, então duas semanas depois fui acionada de novo para fazer um novo café da manhã. Lá fui eu de novo com um cheque no bolso para trocar com um agiota, dividida entre a felicidade da oportunidade e a apreensão do risco que eu estava correndo.

Mas foi só depois dessas duas ações que os bons ventos enfim começaram a soprar.

A Volkswagen adiantou o pagamento – eu nunca soube o que houve, mas jamais reclamei dessa benção – e finalmente me ofereceu o contrato definitivo para realizar os eventos do Centro-Oeste: um acordo mais ou menos de 3 milhões de reais por ano, que não só saldaria as dívidas dos empréstimos, mas também nos tornaria de fato um negócio lucrativo e mudaria a vida da minha família, que, conforme fui precisando de ajuda, passou também a trabalhar na empresa.

Aquela pequena sala de paredes sujas, computador usado, mesas que só eram ocupadas no meu imaginário e conta no vermelho se transformou numa agência com um escritório de fato,

um fluxo de caixa muito bom, funcionários e um grande cliente. Ou seja, tudo o que na minha cabeça era necessário para uma empresa ser um sucesso.

Nada poderia dar errado. Até que deu.

Como eu disse, primeiro a Grau Produções havia se tornado uma empresa familiar, no pior sentido desse conceito: as relações pessoais entre mim, minha mãe e meus irmãos se misturavam com a empresa, fazendo com que fosse muito difícil estabelecer uma noção de hierarquia e divisão de responsabilidades entre nós. Minha irmã Isabela, mais conhecida como Bibi, estava listada como minha sócia no contrato social para que a minha agência pudesse se enquadrar em um modelo contábil específico, entretanto ela estudava Agronomia e nada tinha de envolvimento com a empresa – o que só reforça nossa falta de estruturação empresarial.

Já o nosso processo de contratação, e é até bondade minha usar essa palavra, consistia em trazer para dentro o amigo do amigo do meu irmão, o primo de segundo grau de fulano e o cônjuge de ciclano.

Devido ao grande contrato que tínhamos, o fluxo de caixa era muito alto, mas o dinheiro entrava, as contas eram pagas e o que sobrava era usado por nós. Nada de planejamento de longo prazo, com metas de crescimento da empresa ou reinvestimento

dos lucros, tampouco preocupação em observar que mais de 80% do nosso faturamento vinha de um único contrato e que perdê-lo significaria voltar quase à estaca zero – ou aos empréstimos.

Por isso, quando percebi que o nascimento da minha filha seria um dia associado a e-mails de orçamentos e planos de eventos, decidi que aquele não era um jeito saudável de trabalhar e ter uma empresa. Lembro-me de despertar no meio da madrugada e acordar o Andrei para desabafar e dizer que eu havia decidido deixar a minha agência. Eu ainda não tinha certeza do que faria depois de encerrar minha carreira no mercado de eventos, mas sabia que daquela forma não poderia mais continuar, e, com o apoio dele, bati o martelo sobre a minha decisão.

Com a experiência que tenho hoje, percebo que, ao longo daqueles doze anos em que estive à frente da agência, o nosso sucesso se deu muito mais por persistência, garra e suor do que de fato por processos e gestão – o que é a realidade de muitos negócios, seja no on-line ou off-line. Tanto no momento de abrir a empresa quanto no decorrer dela, a trajetória foi uma verdadeira colcha de retalhos, unindo coisas aqui e ali conforme a necessidade, sem nunca de fato parar para fortalecer as costuras que manteriam tudo em funcionamento, sem risco de se romper ao ser esticada.

Naquela época, minha definição de empresa saudável era bem simplista: se tínhamos clientes, se entrava dinheiro para

pagar as contas e entregávamos bons eventos, então ela estava dando certo. Nem mesmo a criação do plano de negócios junto ao Sebrae foi algo consciente; eu não acreditava que aquilo era necessário para que o primeiro passo de uma empresa fosse dado. Apenas fui em busca de informação para saber por onde começar.

Por isso, quando entendi que o modelo de agência seria o futuro dentro do marketing digital e decidi fundar a Vê, defini que três regras guiariam a minha nova empresa:

- Minha empresa não dependeria de um único cliente: por maior que fosse o contrato, não teríamos os ovos na mesma cesta, como havia ocorrido no meu negócio anterior.
- Nosso foco não estaria apenas no faturamento: eu já havia tido uma agência que faturava milhões ao ano e sabia que aquilo não era suficiente para ter sucesso no longo prazo.
- Eu não teria uma empresa desorganizada e que dependesse totalmente de mim: ela seria um **ecossistema saudável**, capaz de se desenvolver e escalar sem que eu precisasse participar de cada processo.

A Agência Vê se tornou exatamente esse ecossistema. E é esse modelo de negócio, sustentado por essas três regras, que eu vou te mostrar a partir de agora.