

# Não comece um negócio, comece uma cruzada

**Simon Robinson e Maria Moraes Robinson**

MARÇO 2016



Manter a paixão pelo negócio, ter um propósito definido e foco nas pessoas levou BrewDog a um sucesso meteórico.

”Não comece um negócio, comece uma cruzada” é o principal recado que James Watt, cofundador da BrewDog, fornece à nova geração de jovens empreendedores que buscam criar startups disruptivas no século 21. Esta filosofia enfatiza três grandes pilares inter-relacionados: a cultura organizacional, a qualidade do produto e a margem bruta. Este artigo apresenta um estudo de caso da BrewDog e mostra como a sua cultura de paixão, propósito e foco nas pessoas levou a empresa a ter um sucesso meteórico, impactando significativamente os gigantes históricos do mercado mundial de cerveja.

Na década de 1970 o punk rock mudou o mundo. Era mais do que apenas música. Foi um fenômeno cultural. Em seu livro *Business for punks*, Watt argumenta que agora, mais do que nunca, as empresas e startups inovadoras precisam ter coragem suficiente para destacar-se como rebeldes e anárquicas, porém com personalidade própria.

É importante ressaltar que a razão do título, *Business for punks*, é que nos países de língua inglesa a palavra punk adquiriu um sentido positivo de pioneiro, inovador e corajoso, ou “louco o suficiente para acreditar que pode mudar o mundo”, na famosa frase de Steve Jobs.

Em 2004 James Watt e seu grande amigo Martin Dickie eram produtores amadores de cerveja, mas um encontro casual com o grande especialista em cervejas Michael Jackson iria transformar a vida de ambos de forma inimaginável. Ao saborear sua cerveja, Jackson comentou que eles deveriam cada um abandonar o emprego e começar a fabricar cerveja imediatamente.

E assim, em 2007, com a ajuda de um empréstimo bancário de £ 30 mil, a BrewDog foi criada. Em 2015, a BrewDog conseguiu atingir um volume de negócios de mais de £ 44 milhões, permanecendo rentável a cada ano desde a sua criação. Sua cervejaria no norte da Escócia utiliza tecnologia ambiental avançada, como seu sistema de progressiva recuperação de calor, o que reduz drasticamente o consumo de energia.

A BrewDog agora é um negócio próspero que produz 65 diferentes tipos de cerveja artesanal, emprega 580 pessoas, exporta para mais de 50 países e tem 76 bares de cerveja artesanal em todo o mundo, incluindo um bar em São Paulo, o primeiro na América do Sul. Segundo o relatório de resultados mais recente, publicado em 2015, em 2014 o grupo teve um lucro antes de impostos de £ 3.650.664 (em 2013 foi de £ 2.360.769) e um volume de negócios de £ 29.614.985 (em 2013 foi de £ 18.087.583). As vendas no Reino Unido em 2015 aumentaram em 130% em comparação com o ano anterior, e o volume de negócios total calculado foi de £ 44 milhões e um lucro bruto de £ 5,5 milhões.

A BrewDog construiu o seu negócio com base na mentalidade punk. Na sua essência, punk significa aprender as habilidades necessárias para fazer as coisas nos próprios termos de cada um. A BrewDog rejeitou o status quo: é uma empresa apaixonada pelo que faz, antiautoritária e não conformista.

A BrewDog não é primariamente uma empresa que vende. Desde o início sua missão é “fazer com que as pessoas sejam tão apaixonadas por cerveja de alta qualidade quanto nós mesmos”.

A cruzada sempre vem em primeiro lugar Empreendedores do século 21 devem iniciar não um novo negócio, mas sim uma cruzada. Liderar uma cruzada no coração da sua organização é o primeiro passo para criar um negócio sustentável e próspero, que vai sobreviver o tempo suficiente para realmente promover um impacto no mundo. Uma coisa é ter uma missão, mas absolutamente outra é construir um negócio em que cada pessoa vive e respira essa missão, incluindo os clientes.

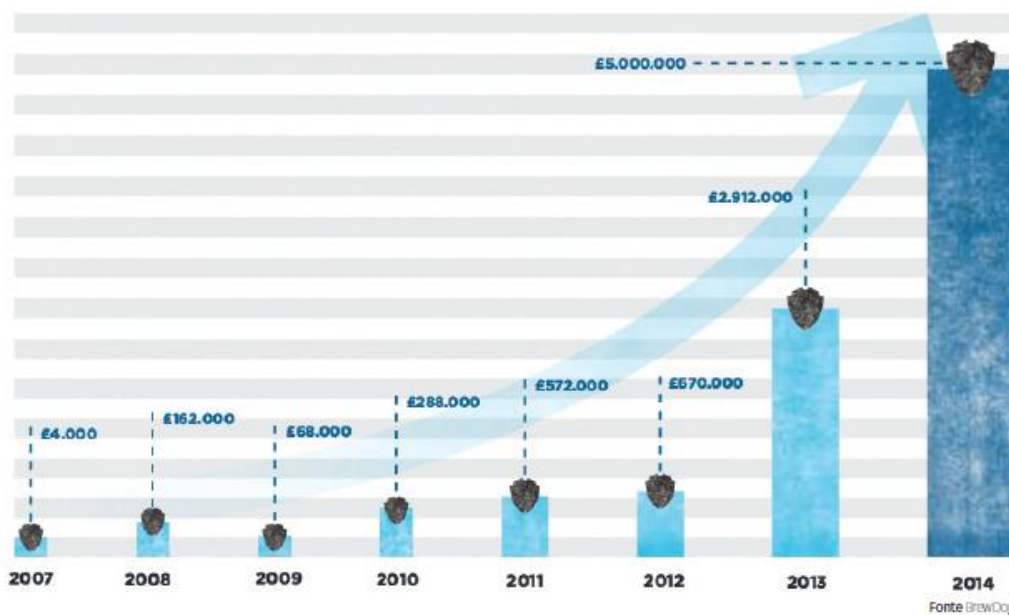
Não é mais suficiente apenas iniciar um negócio. Você precisa de um propósito claro, uma missão e uma razão de existir. A BrewDog não foi criada como uma cervejaria convencional — os fundadores estabeleceram a missão de fazer as pessoas tão apaixonadas por cerveja de excelente qualidade como eles próprios. Esta promessa está subjacente a cada coisa que a BrewDog faz e funciona como um ponto de referência para cada decisão que as pessoas na BrewDog tomam.

Um dos princípios centrais do ethos da BrewDog é manter a independência e não vender a empresa, como aconteceu com algumas outras cervejarias artesanais.

## A cultura da empresa é 33,3% de tudo

Muitos estudos têm sido realizados com o objetivo de verificar a longevidade das empresas e taxas de mortalidade de startups. O projeto Startup Genome Report Extra on Premature Scaling, de autoria de membros da Berkeley University e da Stanford University analisou 3.200 startups de web e mobile que cresceram rapidamente. Os resultados mostraram que, dentro de três anos, 92% das startups tinham falhado. Cerca de 74% desse total falhou devido a escalonamento prematuro. As startups que falharam gastaram dinheiro em marketing e contratação de pessoal, entre outros, antes de ter encontrado um modelo de negócio que funcionasse bem ou gastaram muitos recursos de forma rápida, deixando de se proteger para futuros financiamentos.

## ● LUCROS REALIZADOS



O Statistic Brain Research Institute compilou uma série de estatísticas para mostrar que startups nas áreas de informação, transporte, comunicação e serviços essenciais têm as mais altas taxas de falha, enquanto seguros e negócios imobiliários tendem a ser mais bem-sucedidos. Em geral, quase 50% de novos negócios, independentemente da indústria, não conseguem sobreviver por mais que quatro anos.

Uma clara compreensão sobre a enorme diferença entre fluxo de caixa e lucro está no coração do desenvolvimento de um negócio sustentável a longo prazo. E isso, claro, implica ter uma margem bruta sólida e sustentável. A margem bruta é um dos três pilares dos negócios no século 21:

1. Cultura organizacional
2. Qualidade do produto
3. Margem bruta

Estes pilares estão totalmente interligados. Culturas organizacionais eficazes levam tempo para ser criadas, mas o esforço é absolutamente necessário para construir um negócio próspero. Como Watt explica, “você não pode impor uma cultura, mas pode cultivá-la. Ela é orgânica, emergente e frágil. É um enorme desafio alimentá-la enquanto você está fazendo de tudo para crescer. A cultura organizacional, que é o próprio tecido do seu negócio, é que vai orientar e conduzir tudo o que você faz. Uma de suas principais tarefas como líder é fazer a coisa certa”.

A cultura organizacional deve ser uma prioridade desde o início; deve partir dos fundadores e, em seguida, fluir para todos os empregados. A sua cultura é constituída por uma miríade de influências e um múltiplo de peças.

Em seu livro *Business for punks* Watt lista as cinco influências mais significativas que contribuíram para o sucesso da BrewDog:

1. Clareza

Sua missão é ainda mais importante internamente do que externamente. A evidência externa mais evocativa e autêntica de uma missão é alcançada pelo reflexo da alma de sua empresa. Se sua missão é singular e atraente, sua equipe será galvanizada e fortalecida por essa missão, como se todos corressem na direção de uma mesma causa para o alcance de uma meta coletiva.

2. Integridade

Você precisa promover um ambiente de confiança onde os membros da equipe tenham fé na liderança e a liderança seja responsável pelas pessoas que está conduzindo.

3. Comunicação 360 graus

A empresa precisa ter uma comunicação eficaz de 360 graus e precisa garantir que os membros da equipe tenham espaço para contribuir e participar das decisões de negócio. Você precisa se esforçar para criar um ambiente onde todos se sintam parte do núcleo porque eles realmente são o núcleo.

4. Empoderamento

As pessoas dão o melhor de si quando se sentem criativas e podem florescer. O compromisso com aprendizagem, formação e educação e a perspectiva de crescimento possibilitam aos membros das equipes serem estáveis e mais comprometidos com o longo prazo.

## 5. Ajuste na cultura

Uma das questões mais importantes quando é feita uma contratação é quão adequado à cultura da empresa o candidato está. Os primeiros funcionários contratados vão desempenhar um papel fundamental estabelecendo e expandindo a cultura organizacional. É fundamental estabelecer o tom para a sua organização.

## **Criando experiências “com alma” para os clientes**

Enquanto algumas startups têm como foco a entrega de um minimum viable product (produto viável mínimo), a BrewDog decidiu por uma abordagem oposta: desenvolver as melhores cervejas do mundo desde o início.

Criar o que chamamos de “experiências com alma para os clientes” (“customer experiences with soul”) começa com a visão que temos do negócio. Processos de inovação, métodos, canvas ou outras metodologias e ferramentas de gestão não substituem o modo de ver do empreendedor. Aproxime-se de seu cliente, faça tudo o que puder para vestir seus sapatos em cada momento de sua experiência, do começo ao fim, e você poderá encontrar o que fará a diferença entre uma grande experiência do cliente e uma experiência “com alma” para o cliente.

A experiência com alma para o cliente é aquela em que cada parte da organização contribui de forma autêntica e excelente para satisfazê-lo. Um exemplo disso vem do impacto que uma xícara de café pode ter na experiência de se hospedar em um hotel. Nós sempre desfrutamos de um bom café da manhã nos hotéis, e hoje me parece que com uma ou duas exceções notáveis, nem sempre há grandes diferenças, independentemente da qualidade do hotel. Tivemos uma experiência decepcionante em um café da manhã em um ótimo hotel em Londres recentemente, e percebemos que, para nós, a qualidade do café que bebemos é o que realmente faz a diferença.

Não importa quão bons sejam os outros aspectos de um hotel, o que deixa uma impressão duradoura é a sensação que temos em começar nosso dia com uma ótima xícara de café. Isto pode parecer trivial, menor, mas realmente é algo considerável para entender o design de experiência do cliente. O que faz a diferença entre uma boa experiência e uma experiência excepcional muitas vezes pode ser encontrada em um detalhe insignificante.

Goethe, o grande poeta, artista e mestre da observação, cunhou a frase “um instante vale mil instantes tendo tudo dentro de si”. O que Goethe está nos alertando é a maneira pela qual, por vezes, podemos encontrar um fenômeno, como uma xícara de café em um hotel, que contém toda a essência da marca, da empresa, dos valores, da experiência como um todo, e encontrar esta experiência arquetípica vale um milhão de outras experiências menos arquetípicas.

É interessante notar como a BrewDog aborda a questão do café em seus bares, já que seu foco é a cerveja artesanal. Como defensores da oferta de produtos que surpreendam, a atitude da BrewDog é “só queremos trabalhar com o melhor em todo o negócio”. Desta forma, promovem a mesma atitude para o seu café como fazem com a sua cerveja artesanal, fomentando relações com organizações que também estão na vanguarda em oferecer o melhor, como a Dear Green Roastery, em Glasgow, empresa que criou uma mistura especial de café para os bares da BrewDog e com a qual esta mantém uma parceria.

Este exemplo realmente vale a pena estudar, já que mesmo no café, que não é o produto que fabrica, a BrewDog consegue encarnar toda a filosofia da empresa, a paixão pela excelência e o desejo de fazer parcerias apenas com aqueles que compartilham seus mesmos valores centrais. Nada menos do que uma surpreendente xícara de café vai impactar imediatamente a experiência de um visitante de um bar BrewDog, por isso a atenção aos detalhes é tudo.

Grandes empresas são as que prezam e trabalham pela experiência com alma para os clientes. Quando você se conecta com a alma da sua organização e experimenta o modo como ela se expressa através de cada parte, então você criou uma marca autêntica e viva.

## Crowdfunding

Em nosso trabalho de consultoria definimos sustentabilidade de forma ampla, ou seja, como a qualidade de nossas relações. O que fazemos é ajudar os líderes empresariais a desenvolver uma forma de ver mais dinâmica e sistêmica de todos os relacionamentos em ambos os ecossistemas, empresarial e ambiental, e como essas relações interconectadas impactam a cultura, a missão e, finalmente, os resultados. Watt descreve a BrewDog como “uma cooperativa moderna que diz respeito, em última instância, à conectividade, à cultura e à comunidade”. A maneira como eles alcançaram um alto nível de relacionamento e engajamento com seus clientes se deve a seu inovador programa Equity for Punks (programa de participação dos clientes no negócio como investidores).

A cultura organizacional deve ser  
uma prioridade desde o início; deve  
partir dos fundadores e, em seguida,  
fluir para todos os empregados.



Em uma recente palestra na London School of Economics, Watt descreveu Equity for Punks da seguinte maneira:




“A comunidade Equity Punks é o coração e a alma do nosso negócio, e ter essa comunidade entusiasmada com o que fazemos nos permitiu crescer tão rápido como aconteceu ao longo dos últimos quatro anos. Nós envolvemos nossos equity punks nas decisões que tomamos, no modo como podemos crescer, na forma como desenvolvemos o negócio. Eles nos ajudam a escolher quais cervejas devemos desenvolver, a decidir as cidades nas quais deveríamos abrir novos bares; eles são uma parte muito importante da equipe e da nossa jornada como empresa. Portanto, para nós Equity for Punks foi realmente o que mudou o jogo”.

O primeiro programa Equity for Punks foi lançado em 2009 e não somente levantou £15 milhões, mas também criou uma “legião de embaixadores da marca em todo o mundo”. Um aspecto-chave é que as primeiras sete empresas de financiamento que a BrewDog visitou rejeitaram a ideia do programa classificando-a como impossível. A BrewDog não desistiu depois das rejeições e continuou até que encontrou uma oitava que acreditou na viabilidade da proposta.

## ● PESSOAL E CRESCIMENTO

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
FUNCIÓNÁRIOS	2+um cachorro	10	25	37	61	126	186	277
ACIONISTAS	2	2	1.329	1.329	6.597	6.567	14.208	14.777
RECEITA	£140k	£789k	£1,7M	£3,3M	£5,9M	£10,6M	£18M	£29,6M
LUCRO OPERACIONAL	-£26k	£102k	£18k	£0,2m	£0,5m	£0,5m	£2,5m	£3,9m

Números da Brewdog — EQUITY FOR PUNKS | 

Em contraste com outras plataformas de crowdfunding disponíveis na época, que ofereciam pouca segurança, a BrewDog passou pelo processo de regulação e aprovação formal por que passam grandes organizações que fazem oferta pública de ações. Mas a verdadeira beleza do modelo equity for punks não reside no aspecto financeiro, mas no modo como é estabelecida a relação entre a BrewDog e as pessoas que gostam das cervejas que ela fabrica. Assim, por exemplo, existem muitos benefícios para quem compra ações, tais como descontos online e em bares BrewDog, acesso exclusivo a novas cervejas e convites para a assembleia de investidores, que na verdade é muito mais um festival de música — no ano passado, no Reino Unido, mais de seis mil equity punks compareceram.

A BrewDog queria colocar um fim ao tradicional e um pouco contraditório paradigma “produtor e cliente participam de um jogo de soma zero”. Seu objetivo sempre foi alinhar completamente as metas e os objetivos da empresa com os das pessoas que compram seus produtos a fim de conquistá-las e atraí-las para um relacionamento de longo prazo e assegurar que a comunidade dos apreciadores de cerveja compartilhasse os mesmos objetivos.

## Transparência como marketing

No ano passado, a Havas Media Group publicou uma pesquisa mostrando que as marcas que aumentam o bem-estar dos indivíduos, das comunidades e das sociedades têm um “share of wallet”, que é, em média, 46% maior em comparação com as marcas que não são percebidas como significativas para a vida das pessoas. Os clientes estão agora respondendo a essas empresas, que são verdadeiramente transparentes em tudo o que fazem. Não é suficiente falar sobre seu propósito e sobre a missão da sua empresa. Todos na organização precisam vivenciá-los. Absolutamente tudo comunica algo sobre o seu negócio e, finalmente, sobre a sua marca, que, por sua vez, afeta a percepção das pessoas a respeito dela.

Elas querem algo em que acreditar, algo com que possam se relacionar, além da oportunidade de fazer parte de uma mudança, de uma revolução. Você precisa dar-lhes essa oportunidade. Elas não querem ouvir as características técnicas dos seus produtos, querem ouvir a sua missão. Empresas e marcas frequentemente desaparecem; porém, o espírito por trás das revoluções pode viver para sempre.

É precisamente esse espírito revolucionário que uma startup ambiciosa precisa capturar.

Uma cruzada cria o contexto de elevado propósito e significado e posiciona o seu negócio firmemente neles. Ela também ajuda a criar, estabelecer e promover uma categoria de produto mais poderosa, autêntica e convincente do que simplesmente promover as vendas desse produto.

A BrewDog é uma marca e um negócio autênticos porque você sabe exatamente o que esperar dela. Ela é o que é, vive a sua missão e não está tentando ser tudo para todo mundo. A atitude punk da BrewDog nos fornece um “manifesto para fazer negócio” e orienta uma nova geração de empreendedores, de pessoas que precisam aprender novas formas de financiamento e de formação de equipes tão apaixonadas como em construir aplicativos, plataformas, eventos e experiências.

**Simon Robinson** é sócio - fundador da consultoria Holonomics Educação e um dos fundadores da Genie Internet. Coautor de Holonomics: business where people and planet matter (Floris Books, 2014) e editor do blog [www.transitionconsciousness.org](http://www.transitionconsciousness.org).

**Maria Moraes Robinson** é economista e consultora em estratégia, balanced scorecard e gestão da mudança. Coautora, de Holonomics: business where people and planet matter (Floris Books, 2014), e autora de O ativista da estratégia (Campus, 2011) e Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras (Campus, 2005). É sócia fundadora da consultoria Holonomics Educação.