



como construir a identidade da sua empresa

→ DANIEL CASTELLO

introdução

A CULTURA EMPREENDEDORA VALORIZA A EXPERIMENTAÇÃO E O IMPROVISO. E É BOM QUE SEJA ASSIM.

Nas etapas iniciais de um negócio, quando as premissas ainda estão sendo construídas, o espaço para a criatividade e para a modelagem deve ser o maior possível. Chegar ao modelo de negócios mais adequado para o momento, o contexto, as competências e a capacidade de investimento do empreendedor não é fácil. E construí-lo com sucesso é sempre um ato heroico.

Mas, chega uma hora em que termina a modelagem. É hora de botar o barco na água... E o jogo muda radicalmente. Algum espaço para improviso sempre será necessário, mas os fatores críticos de sucesso não são mais criatividade ou flexibilidade.

“ Eles passam a ser foco, trabalho duro e resiliência.

Disciplina e esforço. ”

introdução

E é disso que estamos falando quando falamos de identidade. Construir definições de Missão, Visão e Valores serve para sustentar a disciplina e evitar desvios inconvenientes. Definir a forma como operaremos, a forma como definiremos a estratégia, como escolheremos as pessoas, como alocaremos os recursos, serve para dar eficiência e eficácia ao nosso esforço.

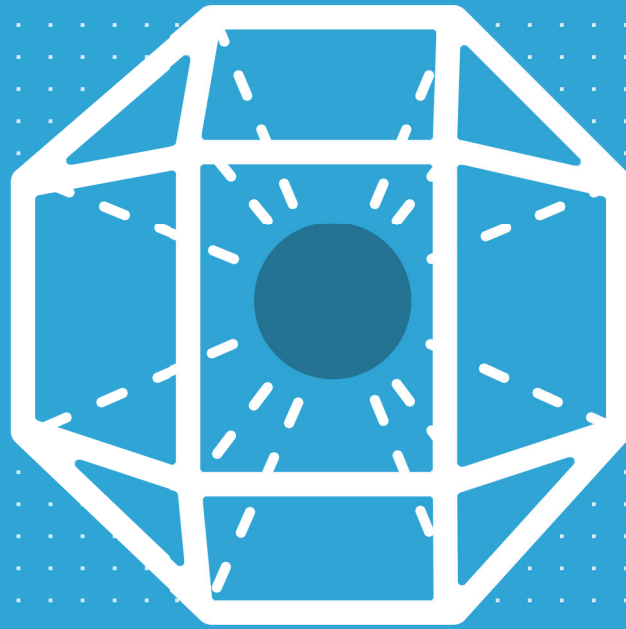
Algumas pessoas veem estes elementos de identidade como anacrônicos ou burocráticos, algo apenas para ser colocado na parede e nas partes inspiracionais dos planos de negócios. Estão errados. A construção dos elementos de identidade incentiva a reflexão profunda sobre a forma como trabalharemos. Ela antecipa problemas, estabelece limites, alinha percepções, minimiza conflitos, cria liga entre as pessoas que vão colocar a empresa de pé. Arruma a cabeça! E aumenta a possibilidade de sucesso.

Duvida?

Sinta-se provocado.

Boa leitura!





o que é a
identidade
da empresa?

01

Tipicamente os elementos de identidade de uma empresa são sua declaração de Missão, sua Visão e seus Valores. Só que nenhum empreendedor começa uma empresa com estes elementos claros. Eles são a síntese de um conjunto complexo e sutil de premissas mentais, que quase nunca estão explícitas sobre a mesa.

Peter Drucker, no artigo da Harvard Business Review "The Theory of the Business" [1994], as separou em (a) premissas sobre o ambiente, (b) sobre a missão da empresa e (c) sobre as competências essenciais. Ele disse que estas premissas devem ser adequadas à realidade e que elas devem ser adequadas umas às outras em um fit, um arranjo único, de execução. Este "fit" foi expandido por Michael Porter no artigo da HBR "What is Strategy" [1996], que afirmou que estratégia competitiva significa deliberadamente escolher um conjunto específico de atividades que produzem um mix único de valor. Os dois autores enfatizaram a importância de este processo ser explícito e amplamente compreendido pela organização toda.

A construção da Missão é a que requer mais esforço intelectual. Missão se constrói da parte para o todo, entendendo cada uma das propostas de valor que podemos entregar e escolhendo conscientemente aquelas que vamos de fato oferecer. Aqui são feitos os trade-offs que Porter define como essenciais à estratégia, aqueles que limitam propositalmente o que ofertamos. E isto define uma boa discussão sobre Missão:

“ Missão é
o que fazemos,
e o que não

**fazemos,
juntos. ”**

Embora normalmente tenha um tanto de aspiração na redação da Missão, ela basicamente descreve a nossa razão de existir em um dado contexto – a nossa função no sistema. E ela muda sim com o tempo, ajustando-se continuamente ao fluxo da realidade.

A segunda construção essencial é sobre Valores. Valores não devem conter elementos de aspiração. Valores não são escritos para o mercado. Nossos valores são os nossos inegociáveis. É a nossa lei, o que pode e o que não pode aqui dentro. Queremos realizar nossa missão e atingir nossa visão, mas não à custa dos nossos valores. Nossos valores são a expressão íntima de nossa identidade e de nossa singularidade. No começo os valores de uma empresa são os valores de seus donos, e está certo ser assim. Com o tempo, pode ser que os valores da empresa e os dos donos comecem a divergir, e isto também está certo ser assim.

E a terceira construção essencial é a de Visão. Se Valores é quem eu sou e Missão é o que eu faço, Visão é o que o eu quero atingir. É o nosso destino. Pode ser ampla e estratosférica ou simples e pautada – gosto mais do segundo tipo.

Visão também se constrói da parte para o todo. Uma visão, para ser realmente útil como um destino a ser alcançado, tem que definir claramente quais são as áreas chaves de resultado na construção deste futuro. A frase final vai ser apenas uma síntese, construída a partir das descrições do estado futuro ideal de cada proposição de valor e de cada competência essencial que decidirmos desenvolver.

Estas descrições norteiam o planejamento estratégico e é em direção a elas que devem apontar todos os objetivos de curto e médio prazo, assim como todos os indicadores usados no dia a dia na gestão do negócio.

Nos próximos capítulos vamos aprofundar esta discussão e analisar alguns exemplos de como a teoria e a prática empresarial andam juntas...

Ou não!



des-
cons-
truindo
a missão

02

A construção da Missão não é um ponto de partida, mas sim uma síntese, elaborada a partir das propostas de valor que decidimos oferecer ao mercado, baseados em nossa avaliação das oportunidades existentes e das competências que acreditamos possuir.

O DESAFIO É ENCONTRAR UM CONJUNTO COERENTE DE:

1. Ofertas poderosas que conseguimos entregar com eficácia e rentabilidade;

2. Que sejam ancoradas em competências superiores;

3. Que tenham alto valor para um número suficiente de clientes;

4. E que aumentemos rápido que os competidores a produtividade com que conseguimos entregar, a partir do aprendizado contínuo.

**Você pode ter quantas ofertas quiser,
mas todas devem ter estas características.**



1. Entregar uma oferta poderosa

Tudo começa com uma oferta poderosa.

A do Ipod era “1000 músicas no seu bolso”. Normalmente não somos tão brilhantes ou sintéticos, mas o princípio se aplica. Você tem que encontrar ofertas que façam muito sentido no contexto em que opera.

Como saber se uma oferta é poderosa? Segundo Steve Jobs, a partir da sua intuição. Mas você pode ser mais humilde e testar suas ideias com potenciais clientes...



2. Ancorada em competências superiores

Suas ofertas têm que ser ancoradas em competências que você tenha em grau superior à média do mercado. Se não forem, dificilmente terão um preço competitivo. Certamente, nunca obterão preço premium. Quando a entrega é a partir de competências superiores, você surpreende. Em tempo relativamente curto e com esforço relativamente baixo, você cria um alto grau de satisfação no cliente. Sua produtividade é alta.

Mas, o mais importante, é que suas competências superiores são uma expressão da sua identidade. Em 1990, Prahalad e Hamel definiram o conceito de Core Competences no artigo da HBR "The Core Competence of the Corporation", e defenderam que uma empresa deveria manter apenas aquelas competências que fossem essenciais para sua competitividade, aquelas que pudesse executar com maestria, que fossem difíceis de serem copiadas. A proposição deles é que a empresa deveria ser construída ao redor dessas competências. Todas as outras deveriam ser terceirizadas de quem as executasse com maestria... Pois esse arranjo geraria a cadeia de valor mais competitiva.



3. Que tenha alto valor para um número suficiente de clientes

Alguma dúvida de que não adianta investir tempo desenvolvendo uma oferta que não tenha mercado? Não adianta desenvolvê-las antes de o mercado estar pronto para comprá-las. O que não significa que não deva arriscar com ofertas inovadoras, inusitadas, ousadas... Faça-as, teste-as e, se não tiver resposta, guarde-as na gaveta mais algum tempo...

Ou mude a forma de comunicar.



4. Conseguir aprender mais rápido

Este ponto é essencial. Quando você atua, a partir de suas competências superiores, inova com mais naturalidade, aprende com menos esforço. Você já está na frente. O desenvolvimento é good to best. Você se torna um alvo móvel para seus competidores e referência para o mercado. Quando tiver terminado de definir as ofertas, escrever a Missão é só um exercício de síntese e redação criativa...

Veja estes bons exemplos...

Walmart

Nós economizamos o dinheiro das pessoas para que elas possam viver melhor!

Harley Davidson

Nós realizamos sonhos através da experiência do motociclismo...

Mary Kay

Dar oportunidades ilimitadas às mulheres.

Ford

...prover mobilidade pessoal para pessoas ao redor do mundo.

Microsoft

...ajudar pessoas e empresas por todo o mundo a realizar todo seu potencial!

Nike

Trazer inspiração e inovação para cada atleta do mundo. (se você tem um corpo, você é um atleta)



valores:
um fator
competitivo

03



Aprendi, uns anos atrás, com o Ken O'Donnell, que os valores organizacionais formam um campo de possibilidades. O que está dentro do campo é possível e, o que não está, não é possível. É uma abordagem dura para um país de "jeitinhos", mas é a única que realmente funciona... Valores se aprendem tipicamente por exemplo. Se você permite exceções, perde a credibilidade. Afinal, se podem ser quebrados, não são valiosos.

Um tempo depois, o Ken fundou um instituto chamado Vivendo Valores e aprofundou a abordagem, focando-a sobre os significados reais de valores universais como Paz, Liberdade e Ética. O Kotler, no livro Marketing 3.0, chama este conjunto de valores de permissão para jogar. Segundo ele, nem precisariam estar nas declarações das empresas. Deveriam ser filtros de contratação. Concordo 100%.

Ele ainda diz que existem os valores de aspiração, aqueles que a empresa não tem, mas que a gestão espera alcançar. E os valores acidentais, aqueles que são adquiridos como resultado de características de personalidade comuns dos empregados. Estes dois tipos são pouco úteis... Os primeiros ainda não são, os outros não possuem consistência.

E existem os valores essenciais, aqueles que constituem a verdadeira cultura corporativa e que norteiam as atitudes de todos. Estes são a expressão íntima de nossa identidade e de nossa singularidade.

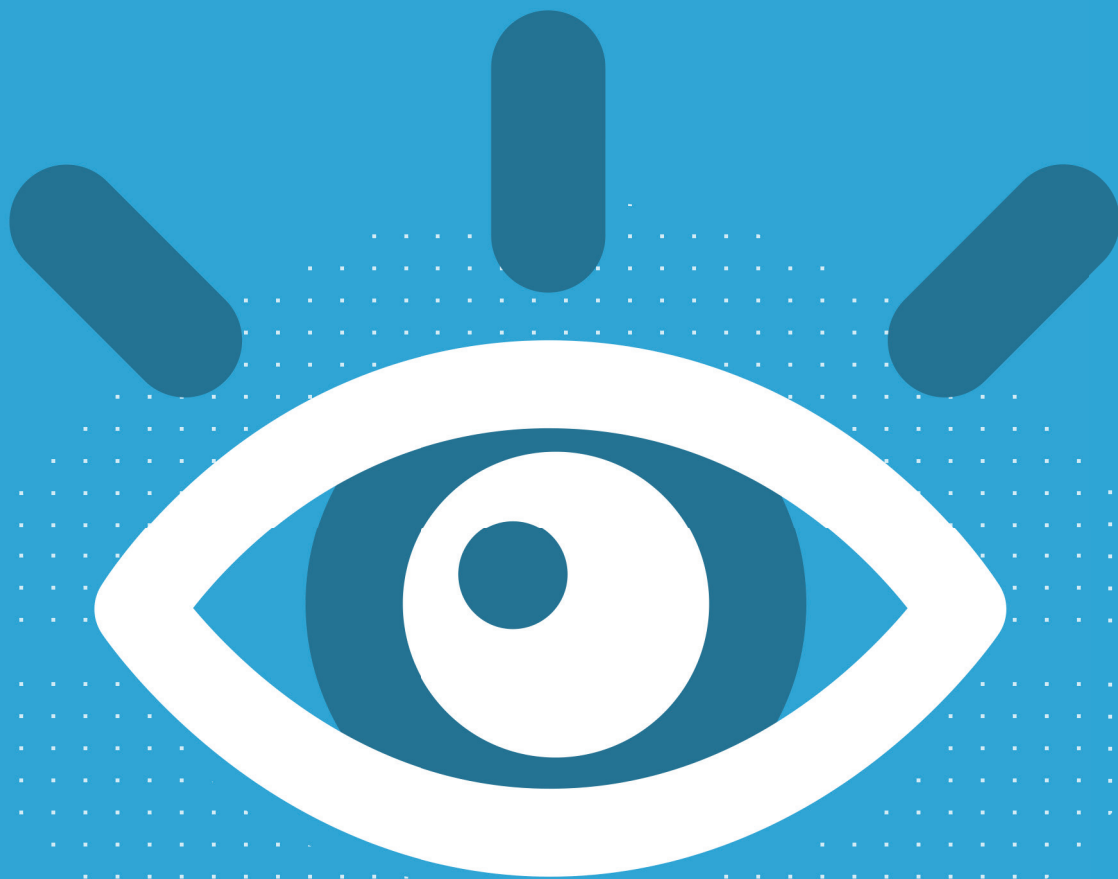
São os que devem ser cultivados e compartilhados formalmente. Primeiro porque os valores são a pedra fundamental do senso de justiça interna de uma organização. E este senso, que também é chamado de Fairness, é pré-requisito para engajamento. E engajamento gera produtividade. E produtividade gera lucro.

Só que cada um de nós percebe o que é justo de uma forma diferente... Alguns são fãs da meritocracia, outros da liberdade, outros da igualdade... Numa empresa, o senso de justiça é baseado em contratos. Contratos de desempenho, contratos de remuneração, contratos de desenvolvimento, contratos de lealdade... E, da mesma forma que uma lei tem que ser coerente com a constituição de um país, estes contratos, para cumprirem com eficácia suas funções, têm que ser coerentes com a declaração de valores. Para explorar como isto funciona leia "Justiça" do Michael Sandel...

O segundo motivo é que, junto com os comportamentos habituais, os valores formam a base da cultura organizacional. E a cultura organizacional é espelho da dinâmica da organização

A cultura reflete quão criativos nós somos, como colaboramos uns com os outros, como percebemos o contexto e as oportunidades, como tomamos decisões, quão rápidos somos na mudança, quão disciplinados somos, quão resilientes...

A cultura organizacional determina quão competitivos nós somos no contexto e na conjuntura em que estamos inseridos. É um ativo invisível, muito difícil de ser copiado.



sua visão
é uma
provocação?

04



A terceira e última construção essencial da identidade organizacional é a de Visão. Se Valores significam quem eu sou, e Missão, o que eu faço, Visão é o que o eu quero atingir.

É o meu alvo. Minha métrica de sucesso.

Existe uma metáfora comum para a Visão que é a de sonho. Não gosto desta metáfora. Considero Visão e Sonho de naturezas diferentes. Para mim, uma Visão é antes de tudo uma provocação. Uma ou mais. Uma ou mais proposições provocativas.

Nas palavras do Professor David Cooperider, da Case Western University: "Uma proposição provocativa é uma declaração que cria uma ponte entre o melhor do 'que já é' com nossa especulação ou insight 'do que deveria ser'. Ela é provocativa ao ponto de estender o reino do status quo, desafiar premissas comuns e rotinas, e sugerir possibilidades reais que representam possibilidades desejadas para a organização e suas pessoas". Para referência, procure em <http://appreciativeinquiry.case.edu>.

Em 1994, Collins & Porras criaram um conceito que adoro chamado BHAG – Big Hairy Audacious Goal, (algo como "Objetivo Audacioso, Grande e Cabeludo").

O conceito foi publicado pela primeira vez no artigo da HBR "Building Your Company's Vision" [1996]. Um BHAG é algo que é nascido da vontade, da coragem, da audácia, mas que acima de tudo é um Objetivo. Que nos desafia a realizá-lo. Que nos impulsiona nas horas de desânimo. Começou com um filme.

Assisti a sequencia inicial de Missão Impossível II e falei pra mim mesmo "quero fazer isto um dia!" Só que tinha um problema: para fazer "isto" eu teria que virar um alpinista. E isto não seria fácil. Mas eu tinha sido provocado...

Visão, por mais paradoxal que possa parecer, não é imutável, é um alvo móvel que se constrói da parte para o todo. Uma visão, para ser realmente útil como um destino a ser alcançado, deve ter muito foco.

E isto passa por entender claramente quais são as áreas chaves de resultado onde teremos que colocar o máximo de nossa atenção na construção deste futuro. E cada uma destas partes tem que ser cuidadosamente refletida e refinada à medida do avanço. Em pouco tempo descobri que o que eu realmente queria se chamava escalada esportiva.

Que eu não queria fazer expedições ou aprender técnicas exóticas como dormir pendurado, escalar gelo ou cavernas – queria uma diversão de fim de semana. Que não queria aprender grandes técnicas artificiais – queria subir usando a rocha como apoio e meu corpo como ferramenta.

**Pouco a pouco
minha Visão foi
ganhando dimensões
de desenvolvimento,
detalhes, métricas...**

**E meu esforço
se direcionando.**

Os equipamentos estariam lá apenas para segurança. Entendi que não queria fazer parte de uma comunidade de alpinistas – contrataria guias especializados quando necessário. Defini o quanto de risco queria correr (não era muito...). Sua forma foi se alterando, ficando mais palpável, mais acionável, a cada dia. O plano para realizá-la foi ganhando corpo, prazo, orçamento. Meu entusiasmo cresceu. O pensamento voltava, repetido, várias vezes por dia.

Para conseguir escalar tive que ficar forte fisicamente. A ponto de conseguir sustentar meu peso com dois dedos durante vários segundos ou de me elevar usando apenas o dedão de um pé como ponto de impulso. Tive que aprender a manejar equipamentos estranhos com as pontas dos dedos, com as mãos para trás do corpo, no frio, no vento. Tive que aprender a dar nós e calcular quanto uma corda iria distender se eu caísse. Tive que aprender a ler mapas e vias.

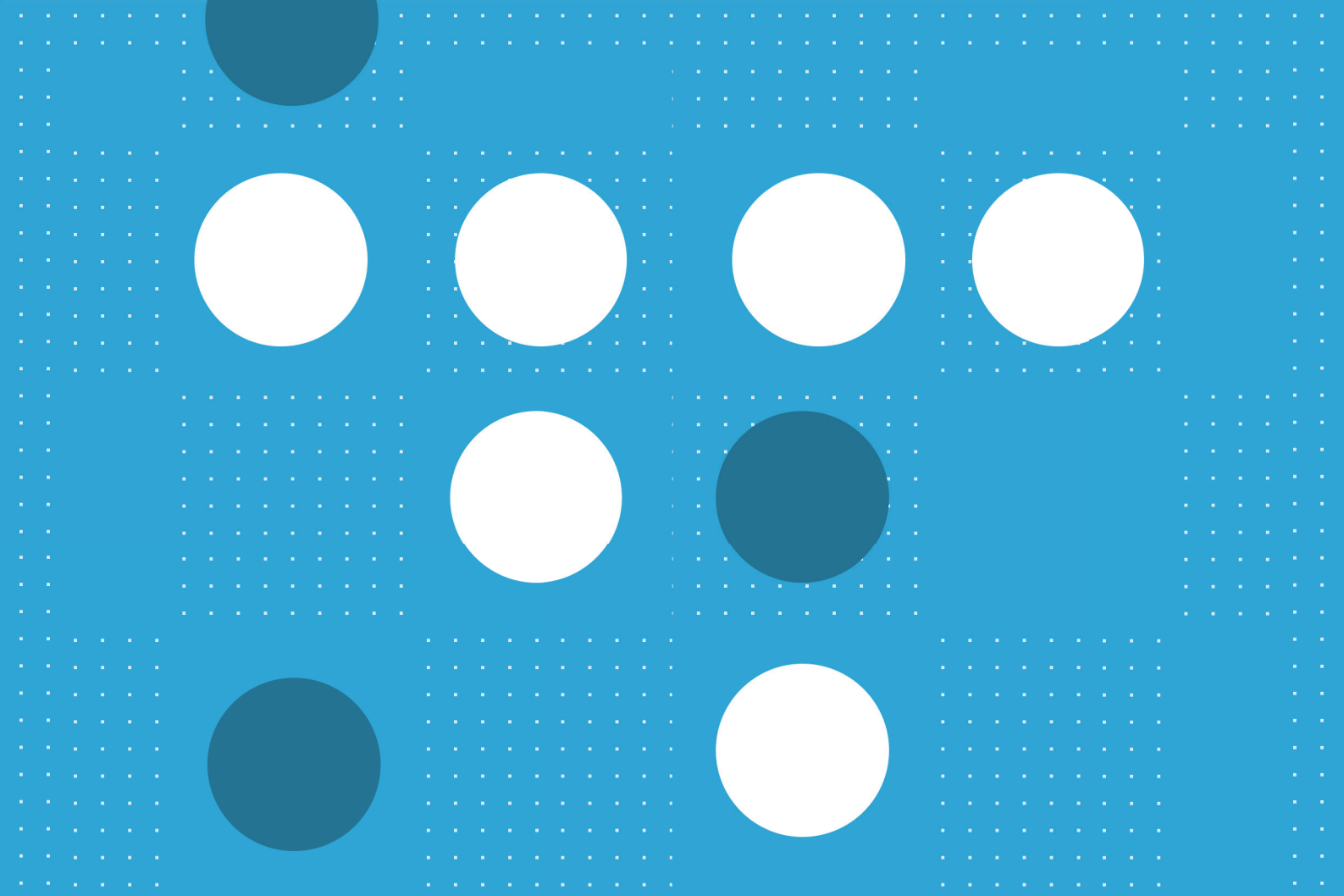
Tive que ler livros, manuais e ouvir muitas orientações de pessoas mais experientes. Machuquei-me um bocado! E um dia, enfim, tive que ter a coragem de me apresentar ao pé da montanha um pouco antes do nascer do sol...

No fim, cheguei lá do meu jeito, dentro dos limites em que consegui desenvolver minhas competências, com enorme prazer, proporcional ao esforço realizado. Minha visão não era mais uma descrição abstrata de um futuro improvável, um desejo ou um sonho. Era real. Era bastante diferente da cena do filme que a inspirou, mas era a minha expressão de sucesso.



Visões obviamente mudam com o tempo. Afinal, são objetivos. Quando são alcançados ou quando não definem mais uma direção desejada, está na hora de muda-los! Por definição são temporais, e na maior parte do tempo são relativamente de curto prazo. Depende um pouco do ritmo do setor (visões de empresas de petróleo serão mais longas do que empresas de software), mas dificilmente passarão de 10 anos de horizonte. A maior parte será bem mais no curto prazo que isto. Dos três elementos, Visão é o mais descartável. Assim que deixa de ser útil como provocação, deve ser trocada sem apego.

E a Visão da sua empresa: é provocadora?



como
transformar
sua
identidade
em
estratégia

05

Uma vez claros sua Missão, seus Valores e sua Visão, o próximo desafio do empreendedor é transpor estes elementos do papel para a realidade. É o desafio da Execução.

Execução é provavelmente uma das palavras mais mal compreendidas do vocabulário de gestão empresarial. Execução não é o que fazemos. Execução, vista do topo, é como fazemos o que fazemos. E esta diferença é crucial. Execução é a forma de coordenar os três processos-chave de qualquer negócio: o processo de pessoas, a estratégia e o plano operacional. Execução é o que define o nível de maturidade de uma organização.

E isto é especialmente importante no cenário em que vivemos de crise sistêmica, onde é mais duro crescer, onde a competição é mais agressiva, onde os governos interferem mais no ambiente e onde os riscos são mais imprevisíveis.

O livro referência sobre este tema chama-se "Execução", e foi escrito perto da virada do século por Larry Bossidy & Ram Charan, revisado depois na crise de 2008. Essencial para quem opera em alto desempenho, nele os autores conceituam Execução de uma forma bem diferente do senso comum...

Eles afirmam: "No seu sentido fundamental, executar é uma forma sistemática de expor a realidade e agir sobre ela." Sua proposta é que executar bem significa levar em consideração vários elementos complementares, em relação a pessoas, estratégias e operação...



1. Execução é um processo sistemático.

Na minha experiência, poucas empresas têm processos consistentes de gestão. Algumas são boas na gestão da estratégia, algumas são boas na gestão das pessoas, algumas são boas na gestão da rotina. Poucas têm os três processos bons. Pouquíssimas têm os três bons e sincronizados entre si.



2. Execução requer atribuições específicas de responsabilidade.

Sabe aquela história de cachorro de dois donos? Pois é... Poucos ainda trabalham bem com objetivos SMART e responsabilidades claras e específicas. A maior parte não tem nem boas descrições de função!



3. Nosso planejamento é tão bom quanto às hipóteses que o sustentam.

Se as hipóteses estiverem erradas, provavelmente nosso plano será ruim. A questão é: como checamos nossas hipóteses? Elas estão mesmo em contato com a realidade?



4. Um bom plano é aquele que conseguimos implantar, com os recursos e estrutura que temos no momento.

Planos mirabolantes acima da capacidade de execução da organização geram apenas frustração e desperdício de energia. E de credibilidade.



5. A estratégia tem que levar em conta as pessoas e a rotina operacional.

O futuro não pode brigar com o presente. É no presente que temos que operar e construir o futuro, ao mesmo tempo. Só que isto requer trade offs – às vezes, teremos que abrir mão de algo em nome de outro algo...



6. O principal desafio da execução é a sincronização dos projetos e dos processos operacionais.

E isto não acontece por sorte. Tem que ser pensado e repensado, com disciplina, frequência e método. O objetivo é, sempre, maximizar o uso dos recursos disponíveis, na execução da estratégia.



7. Pessoas respondem a incentivos.

Se quisermos que elas executem bem, elas têm que ser recompensadas por executar bem. Não adianta querer bons resultados no médio e longo prazo se o sistema de remuneração premia o curtíssimo prazo.



8. Como num ciclo de controle de qualidade, nossa estratégia e sua execução tem que estar sempre em cheque, com flexibilidade e agilidade para ajustes.

A conjuntura muda rapidamente e nós também temos que ser rápidos em mudar. Sem nos perdermos.

Manter-se em contato com a realidade e sincronizar de forma fina os três processos – pessoas, estratégia e operações – é um desafio mental de grande complexidade. É pouco intuitivo. Requer pensamento sistêmico e bastante trabalho. Consome mais tempo do que estamos acostumados a dispor. Mas o prêmio é grande! Empresas que executam bem aproveitam melhor as oportunidades que aparecem e abandonam estratégias erradas com leveza e desapego. Corrigem o rumo mais rápido, aprendem mais rápido. Formam líderes melhores. Entregam resultados mais sustentáveis. E são investimentos de menor risco e maior retorno.

O grau de consistência entre os três processos (pessoas, estratégia e operacional) é o que define o grau de maturidade de uma organização. Quando a empresa é jovem, eles são muito informais e não estão ancorados em procedimentos, ferramentas ou sistemas. Com o passar do tempo eles vão se formalizando e se instrumentalizando. Isto é normal. Mas, mesmo muito simples, eles sempre existem... **Desde o dia 1.**

- O primeiro dos três é o processo de pessoas. Ele define se a pessoa certa está no lugar certo, mede seu desempenho a cada momento, e sua capacidade de crescer com a organização. Implica também em tomar decisões quanto a quem deve ganhar mais do que quem e em definir o modo como se ligam metas e remuneração. Em suma, é o que baliza todos os processos, rituais e práticas de RH, que vão sendo construídos à medida que a organização cresce (aquilo que Bossidy & Charam chamam de “Software Social”) e que vão dando forma à cultura da organização.

- O segundo processo é o processo de estratégia, que em síntese define a direção para a empresa e o modo como ela é apontada nesta direção. Implica em avaliar o mercado e em definir o método como se colhem informações sobre a concorrência. A estratégia define as perguntas que importam e o modo como construímos as respostas.

E também define com que frequência isto é feito e quem é envolvido.

Define ainda os alvos e desdobra as metas.

Distribui responsabilidades e recursos.

E, finalmente, define como é feita a comunicação de cada um destes aspectos à organização, ligando as pessoas e cada operação aos objetivos estratégicos.

- O terceiro processo é o processo de operação. Este processo é o responsável pelo fazer, pelo dia a dia da organização. É como a estratégia vira ação, como as iniciativas são sincronizadas, como a operação é gerida. É o que define que indicadores são observados.

Como erros viram aprendizado e como aprendizado vira mudança.

- Em síntese, é como nos mantemos em contato com a realidade, é como tomamos decisões e mudamos o rumo baseados em riscos e oportunidades. Permite antecipar tendências e garantir resultados a partir de ajustes rápidos.

Empresas que executam bem praticam os três processos com disciplina, intensidade e profundidade. Elas sabem quem vai fazer o trabalho e como será avaliado e responsabilizado.

Elas sabem que recursos humanos, técnicos, de produção e financeiros são necessários para executar a estratégia. E elas sabem que recursos serão necessários daqui a dois anos, quando a estratégia for para o próximo nível.

Os três processos são intimamente interligados. A estratégia leva em conta as pessoas e a realidade operacional. As pessoas são escolhidas e promovidas, levando em consideração os planos estratégicos e operacionais. As operações são ligadas aos objetivos estratégicos e às habilidades das pessoas.

O empreendedor e sua equipe de executivos devem estar profundamente envolvidos nos três processos. Eles são os donos dos processos, não o pessoal de planejamento estratégico, de recursos humanos ou de finanças. Ele é o encarregado de fazer acontecer, gerenciando os três processos-chave, escolhendo outros líderes, estabelecendo o direcionamento estratégico e conduzindo as operações.

em resumo

a construção da Identidade Organizacional tem duas dimensões. A primeira que descreve quem nós somos e porque existimos – Missão e Valores – e o que almejamos construir – Visão. A segunda é como executamos, como fazemos o que fazemos. Esta é definida pela forma singular como orquestramos os processos de estratégia, operações e pessoas em nosso modelo organizacional.

Não é fácil. Adiciona uma camada conceitual ao desafio já gigantesco que é colocar uma empresa de pé. Mas, o prêmio vale a pena... O resultado é uma empresa melhor. E, no médio prazo, não vence o empreendedor mais brilhante nem a ideia mais inovadora. No médio prazo sempre vence a melhor empresa.

Daniel Castello



É Consultor e Palestrante nas áreas de Estratégia e Gestão de Pessoas. Possui 25 anos de experiência com projetos na área de Gestão de Pessoas e estratégia, tanto como Consultor quanto como Executivo.

Colabora com a Endeavor desde 2009, realizando Assessment, Mentoring, Planejamento Estratégico e implantação de métodos de Gestão da Execução nas empresas do ecossistema. Responsável pelas primeiras duas edições do Programa de Formação de Liderança Endeavor, em 2012 e 2013. Escreve para o portal Endeavor desde o início de 2012

Começou sua carreira na área de TI, fundando em 1989 a startup Iris do Brasil, vendida em 1997 para a ADP Systems.

Foi Diretor da Gestech Consultoria Empresarial, Diretor Corporativo de RH da Gazeta Mercantil, Diretor de Tecnologia da ADP Brasil e Vice-Presidente Executivo da ABRH Nacional.

Como consultor liderou dezenas de projetos de transformação, tendo entre seus clientes: Syngenta, Baxter, GRSA, Gruppo Campari, Grupo Santander, AON Affinity, Banco Daimler-Chrysler, Mapfre Seguros, Grupo Telefónica, Martin-Brower, McLane, Termomecânica, UAB Motors e FIEP.

Consultor Associado na Tempo Zero e na Galunion.

Consultor Certificado DISC e Talent.

Membro do CORHALE, na ABRH Nacional.

Conselheiro da ABRH-SP e da Sobratt.

Colaborador da Endeavor e da Revista T&D Inteligência Corporativa.

contatos

<http://www.linkedin.com/in/danielcastello>
<http://www.danielcastello.com.br>

dc@danielcastello.com.br



A Endeavor é uma das principais organizações de fomento ao empreendedorismo no mundo.

Atua na mobilização de organizações públicas e privadas e no compartilhamento de conhecimento prático e de exemplos de empreendedores de alto impacto para fortalecer a cultura empreendedora do país. No Brasil desde 2000, já ajudou a gerar mais de R\$2 bilhões em receitas anualmente e mais de 20.000 empregos diretos através de programas de apoio a empreendedores; e a capacitar mais de 2 milhões de brasileiros com programas educacionais presenciais e à distância.

Conheça o Portal Endeavor para ter acesso a conteúdos focados nos desafios e na inspiração para empreendedores.

<http://endeavor.org.br/>