



| ENTREVISTA • DENNIS WANG



HORA DE MUDAR

| POR ADRIANA WILNER E ALINE LILIAN DOS SANTOS

Trabalhar em grandes empresas ou empreender? A dúvida, comum entre muitos estudantes quando terminam a faculdade, também ficou martelando a cabeça de **Dennis Wang**. Graduado em Administração Pública pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP), em 2005, ele conseguiu resolver o dilema fazendo ambos. Depois de ganhar experiência nos bancos ABN Amro, BNP Paribas e Merrill Lynch, entrou no mundo das *startups*, ocupando posições como *co-chief executive officer* (coCEO) da Easy Taxi, vice-presidente de operações do Nubank, entre outras.

Foi num primeiro período sabático que conseguiu fazer essa transição de grandes instituições financeiras para o mundo do empreendedorismo. “Tive que tomar esse risco para mudar”, diz. Agora, Dennis entra em um segundo intervalo na carreira, o que, para ele, é uma oportunidade de se autoconhecer e estar mais atento às oportunidades. Nesta entrevista à *GV-executivo*, o ex-aluno da EAESP fala sobre as mudanças na carreira e como vê as *startups* de tecnologia hoje.

SE DECIDIR MONTAR UM NEGÓCIO, TRABALHE COM PESSOAS MUITO BOAS. MUITA GENTE PENSA: “VOU CONTRATAR UM MONTE DE JUNIORES QUE GANHAM POUCO”. É MELHOR INVESTIR EM POUCAS ÓTIMAS PESSOAS, PORQUE, NO FIM DO DIA, A EMPRESA SÃO AS PESSOAS.

GV-executivo: Você trabalhou em grandes instituições financeiras e mudou para o empreendedorismo. Por quê?

Dennis: Tive dois modelos em casa. O primeiro foi o do meu pai, que depois de ser executivo montou uma fábrica de plástico; o segundo, de dois tios, que eram executivos. Eu convivia com esse contraste, mas me identificava com o estilo de vida do meu pai. Ele fazia os horários dele, sabia quando tinha que ser agressivo ou não. Mas empreender em começo de carreira é bem mais difícil. Você tem menos maturidade, conhecimento e capital. Então, me formei na GV e fui trabalhar em grandes bancos na Europa. Já tinha cinco anos de experiência, voltei ao Brasil em 2010 e fui para a área de fusões e aquisições da Merrill Lynch. Estava começando a me coçar para empreender. Mas vem a dúvida cruel: você está ganhando bem, o trabalho é OK, e qualquer ideia de negócio não parece boa o suficiente para tirar a sua renda. Até que saí do banco, fiquei três meses viajando, ajudando amigos com negócios. Tive que tomar esse risco e falar: “Agora tenho que fazer alguma coisa”.

GV-executivo: Como foi essa passagem para o empreendedorismo?

Dennis: Fui para a China para ver a área de comércio exterior, mas o que me chamou a atenção foi que, após a bolha da internet de 2000, estava

acontecendo uma recuperação dos investimentos em *startups* de tecnologia. Fui conversar com um amigo da GV que estava na Rocket Internet, uma empresa de *venture capital* com sede na Alemanha que investe em negócios de internet. Ela pega executivos para montar negócios. Entrei em alguns projetos deles. Foi uma forma de aprender a trabalhar com tecnologia e empreender com menos risco, pois investidores faziam o aporte.

GV-executivo: O que a experiência na Rocket Internet acrescentou em sua carreira?

Dennis: Toquei um projeto chamado Bamarang, que não deu certo. Fez depois alguns meses. Era um clube de compras de *design*. Percebemos que, no Brasil, havia muita coisa pirateada e quem gostava de *design* não tinha dinheiro para comprar. As pessoas só veem as coisas que deram certo e não se lembram de todos os perrengues que também fazem parte da vida empreendedora. Depois foi montado o Westwing [Home & Living], um clube de compras de casa e decoração, que deu certo. As pessoas não precisam mais esperar um bota-fora para comprar móveis. Foi então que a Rocket investiu na Easy Taxi. A empresa fazia cinco corridas por dia. Pediram para eu tocar o negócio como CEO juntamente com o fundador, Tallis Gomes: “Ajuda esse empreendedor a montar

a empresa, porque vai crescer muito rápido”.

GV-executivo: O fato de você ter trabalhado em grandes organizações ajudou nessa mudança para o empreendedorismo?

Dennis: Bastante. Por exemplo, o Tallis era o cara que tinha visão e paixão pelo negócio. Ele começou mandando *e-mail* para os amigos, estes retornavam, ele então ligava e mandava um carro da Easy Taxi. Faltava algo mais estruturado. Depois de trabalhar em empresa júnior, em bancos, em fundo, você cria muitas ferramentas de gestão, aprende a desenvolver alternativas para um problema, conhece um pouco de como um negócio para em pé do ponto de vista financeiro, ganha flexibilidade ao trabalhar fora e entender as diferenças culturais. Cada etapa por que passei acabou contribuindo.

GV-executivo: Se pudesse listar as principais dificuldades que viveu no início da carreira empreendedora, quais destacaria?

Dennis: Primeiramente, a forma de trabalhar é quase oposta à do mercado financeiro, em que tudo tem como *driver* o dinheiro. No empreendedorismo, as pessoas estão ali pela paixão de construir um negócio, de ter um propósito. São mais novas, em cargos sêniores, e você tem que ajudá-las a se desenvolver. Muda muito a ordem

da cenoura e a forma como você trata as pessoas. Segundo, quando se está na GV e no mercado financeiro, todo mundo pensa muito parecido. No empreendedorismo, é economia real. Você tem que falar com investidores, com o CEO, mas também com o taxista, com o passageiro. Passei os primeiros seis meses da Easy Taxi nos postos de gasolina, negociando com os donos para ficarmos lá conversando com os taxistas para convencê-los a usarem o aplicativo. Em terceiro lugar, no banco você consegue o que precisa, mas em uma *startup* os recursos são limitados, e, além disso, depois de lançar o produto, tem que ir mudando sua configuração. As incertezas são muito maiores.

GV-executivo: Na Easy Taxi, demorou até o produto “vingar”?

Dennis: Demorou. Os taxistas, no início, não queriam usar o aplicativo, pois tinham um plano de telefone sem direito a dados. Precisamos disponibilizar o celular com pacote de dados para o motorista, aí ele sumia com o telefone. Tivemos que ir tentando até achar o modelo: emprestar o celular, alugar o aparelho, até descobriremos que fazê-lo comprar era a melhor alternativa, pois assim se comprometia a usar o produto.

GV-executivo: Como não se frustrar com os riscos do negócio?

Dennis: O empreendedor precisa ter algumas características: coragem, ousadia, disciplina de execução e muita resiliência. Não dá tudo certo, não. Todo dia vai acontecer algo ruim que você não estava esperando e precisará resolver. O importante é não ficar isolado. A posição de CEO, por natureza, é muito solitária. Em grandes empresas, já é assim. Você tem que estar sempre com aquela cara positiva,



RAIO X

- ▶ Dennis Wang
- ▶ Graduado em Administração Pública pela FGV EAESP
- ▶ Ex-presidente executivo da Easy Taxi
- ▶ Ex-vice-presidente de operações do Nubank

otimista, mostrando para o time que tudo vai dar certo. Imagina isso em uma *startup*. Você está formando o time de gestão e tem perguntas que não sabe responder. Ter seu clube de mentores, com quem pode trocar ideias, é muito importante. Podem ser outros empreendedores ou amigos que são bons em finanças, por exemplo. Interlocutores para quem você possa perguntar: “Estou com um problema, como você resolveria?”

GV-executivo: Como você enxerga o mercado de mobilidade urbana hoje?

Dennis: As grandes metrópoles continuam crescendo e o trânsito é cada vez mais caótico. A Easy Taxi

foi criada para resolver a dor de quem não queria pegar o carro e estava insatisfeito com o serviço de táxi. Quando as pessoas migraram para o transporte por aplicativo, deixaram de ficar rodando para procurar vaga de estacionamento. O número de pontos de táxi diminuiu. Além de preço e conveniência, você começa a resolver alguns problemas de mobilidade urbana. Olhando para frente, vejo muitas possibilidades de negócios. Uma é o compartilhamento de transporte, que ainda não pegou, porque os usuários não querem compartilhar o carro com qualquer pessoa. Outra é o carro autônomo, que vai melhorar a eficiência do transporte, e há bastante demanda

NO OPEN BANKING, VOCÊ VAI PODER FALAR: "QUERO TER UMA CONTA-CORRENTE NESSE BANCO, FAZER EMPRÉSTIMO NAQUELE, REALIZAR FINANCIAMENTO IMOBILIÁRIO COM ESSA FINTECH". A INFORMAÇÃO SERÁ SUA E TODOS VÃO TER ACESSO A ELA PARA DEFINIR SEU PERFIL E OFERECER PRODUTOS. VAI AUMENTAR A COMPETITIVIDADE E, ASSIM, MELHORAR A QUALIDADE E O CUSTO.

para o compartilhamento de patinetes e bicicletas. Houve uma pausa agora, mas o problema foi o modelo de negócio. O custo de manutenção é alto, além de vandalismo e roubo.

GV-executivo: As *fintechs* vêm se multiplicando em pouco tempo. Nesse contexto, quais tendências você vê para o mercado de serviços financeiros nos próximos anos?

Dennis: A primeira onda das *fintechs* foi contra as grandes dores do sistema, que oferecia ao cliente uma experiência horrível e o maior *spread* bancário do mundo. Empresas como o Nubank vieram para resolver isso, oferecendo um produto transparente, sem as letras pequenas no contrato, taxas nem anuidade. A próxima será relacionada a *open banking*. Você vai poder falar: "Quero ter uma conta-corrente nesse banco, fazer empréstimo naquele, realizar financiamento imobiliário com essa *fintech*". A informação será sua e todos vão ter acesso a ela para definir seu perfil e oferecer produtos. Vai aumentar a competitividade e, assim, melhorar a qualidade e o custo. Outra tendência é mudar a forma de pagamento, assim como aconteceu na Ásia, em que se paga tudo pelo celular. Na China, foi muito rápido, porque as empresas subsidiaram a mudança. Eles anunciavam: "Se você usar o WeChat Pay, em vez de 10 reais, você vai pagar 8". Todo mundo instalou. Quem vai subsidiar isso aqui? Difícil. Então, é preciso

achar outras formas de fazer as pessoas quererem usar o produto.

GV-executivo: No início dos aplicativos de transporte também havia muitas promoções, não?

Dennis: Sim, a implementação foi muito difícil no começo. Na época, aplicativo no celular era só para jogos. Tínhamos que explicar que não funcionava via *web*, você precisa estar na rua na hora de pedir um táxi. Tem a inércia das pessoas de quererem fazer igual. Essa é uma das grandes questões: como você convence alguém a usar o seu produto.

GV-executivo: Em 2009, o Nubank foi alçado ao patamar de decacórnio – *startups* que ultrapassam os US\$ 10 bilhões de valor de mercado. A que se deve tal crescimento?

Dennis: O grande diferencial do Nubank é a cultura. A empresa é focada no cliente, em execução e em gestão de pessoas. Todo mundo que está lá tem o mesmo propósito: resolver o sistema financeiro. O banco tradicional funciona assim: "Preciso ganhar dinheiro". De que jeito ele faz isso? Oferece um cartão de crédito, com taxa alta, custo baixo e atendimento ruim. No Nubank, pensamos o contrário: "Do que o cliente precisa?". De um cartão de crédito, com um bom serviço e taxa baixa. A conta não fecha. Então, começamos a nos questionar: como aumentar a receita e baixar os custos sem

pressionar o cliente? Simplificando e automatizando os processos. Cerca de 80% do lucro de um banco vem dos empréstimos. No Nubank, tiramos os 20% que as pessoas não gostam de pagar, porque é tudo digital, não há agências, dá para trabalhar com menos funcionários por clientes.

GV-executivo: Na primeira metade de 2019, o Nubank registrou um prejuízo de R\$ 139,5 milhões – 174% superior ao dos primeiros seis meses de 2018. Por que o prejuízo cresce e o que fazer para reverter esse quadro?

Dennis: No varejo tradicional, como se analisa o investimento? Há as *seniores stores* e as *new stores*. Enquanto investe nas novas lojas, você vê se as velhas estão dando dinheiro. O preço de tecnologia é igual, só que crescemos ainda mais rapidamente. Na Easy Taxi ou no Nubank fizemos o mesmo: no início, você perde dinheiro com o cliente, pois tem que fazer *marketing*, emitir cartão, dar promoção. No mês seguinte, ele usa o serviço, e você vai ganhando um dinheirinho até o cliente ficar positivo. O crescimento sustentável da empresa é ver se os clientes estão se pagando: qual é o custo deles e se usam o seu produto até se pagar. O modelo que não deu certo, por exemplo, foi o do Groupon. Gastavam milhões para trazer alguém, poucos compravam de novo. No Nubank, há um custo de investimento alto para o

O EMPREENDEDOR PRECISA TER ALGUMAS CARACTERÍSTICAS: CORAGEM, OUSADIA, DISCIPLINA DE EXECUÇÃO E MUITA RESILIÊNCIA. NÃO DÁ TUDO CERTO, NÃO. TODO DIA VAI ACONTECER ALGO RUIM QUE VOCÊ NÃO ESTAVA ESPERANDO E PRECISARÁ RESOLVER.

crescimento. As perguntas certas a se fazer são: os clientes mais antigos já se pagaram ou estão se pagando? Um dia, o Nubank vai gerar caixa?

GV-executivo: Para você, brasileiro ainda tem receio de usar tecnologia para produtos financeiros?

Dennis: Não. Os primeiros clientes do Nubank foram jovens *millennials* de bairros ricos de São Paulo, mas hoje o perfil de clientes tem distribuição muito parecida com a geografia brasileira em todas as faixas etárias. O jovem usa, fala para o pai, o pai começa a usar, fala para o avô, o avô começa a usar. O Brasil é um dos países em que viraliza mais rápido. O boca a boca é muito forte, e somos um dos maiores consumidores de mídias sociais do mundo.

GV-executivo: Você está saindo do Nubank. Por quê?

Dennis: Essa é a primeira pergunta que todo mundo me faz. Difícil pensar em alguém sair, na minha opinião, da melhor empresa de tecnologia da América Latina e uma das melhores do mundo. Entrei no Nubank quando a empresa tinha em torno de 400 funcionários, dois milhões de clientes e um produto, o cartão de crédito. Hoje, o Nubank tem mais de 2.500 funcionários, 20 milhões de clientes e quatro produtos: cartão de crédito, conta, empréstimos pessoais e pessoa jurídica. Montamos um supertime e entregamos

muito além do que era esperado. O time já joga sozinho. Além de precisar descansar, os desafios que viriam pela frente não me davam o mesmo brilho nos olhos. Então, me pareceu um bom momento para mudar.

GV-executivo: O que pretende fazer daqui para a frente?

Dennis: No curto prazo, vou dar uma parada para curtir a família, praticar esportes em mais intensidade, ler bastante e aproveitar para viajar. Também vou usar o tempo livre para refletir sobre o que gostaria de fazer como próximo desafio. Imagino que será relacionado a resolver algum problema grande com o uso de tecnologia, como foi com a Easy, para simplificar o transporte, e como o Nubank, para melhorar a experiência do usuário e democratizar o serviço bancário. Uma coisa já decidi: vou reservar uma parcela do meu tempo para tentar ajudar *startups* a acelerarem seu crescimento e empresas mais maduras a se digitalizarem.

GV-executivo: Quais benefícios um executivo/empreendedor pode ter com um período sabático?

Dennis: Sempre incentivei amigos a tirarem um sabático. Acredito que há dois grandes benefícios. No lado pessoal, além de um tempo para recarregar as energias, é um momento para se autoconhecer – seja viajando, fazendo um balanço dos últimos anos e pensando nos objetivos de vida, seja

aprendendo algo novo. Para o lado profissional, é nessas pausas que você começa a perceber ineficiências ou oportunidades. Foi durante um sabático em 2011/2012 que estudei e decidi apostar em tecnologia/*startups*.

GV-executivo: O que você recomenda a quem está iniciando carreira em *startups* de tecnologia?

Dennis: Para quem quer montar um negócio, primeiramente faço um alerta: o empreendedorismo não é esse *glamour* que as pessoas veem. Envolve sacrifício, falta de horário, riscos, pressão, incertezas. Então, você deve refletir se realmente tem perfil para empreender. Depois, recomendo que encontre um propósito ou um projeto pelo qual de fato se apaixone para resolver. Se for pelo dinheiro, caso faça a conta e ajuste para o risco, não compensa; é melhor trabalhar em uma empresa ou no mercado financeiro. Se decidir montar um negócio, trabalhe com pessoas muito boas, sejam sócios, sejam funcionários. Muita gente pensa: “Vou contratar um monte de juniores que ganham pouco”. É melhor investir em poucas ótimas pessoas, porque, no fim do dia, a empresa são as pessoas. ●

ADRIANA WILNER > Editora adjunta da *GV-executivo* > adriana.wilner@fgv.br
ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da *GV-executivo* > aline.lilian@fgv.br