



PORTFOLIO
PENGUIN

ENPRE ENNE

Mariana Castro

DORIS ZINO

CRIA TIVO

Como a nova geração
de empreendedores brasileiros
está revolucionando
a forma de pensar conhecimento,
criatividade e inovação

INESPLORATO

12

PERESTROIKA

34

MESA & CADEIRA

54

CATARSE

72

WEBCITIZEN

92

MANDALAH

112

CRIA

134

BOX 1824

150

FLAG

170

APRENDIZADOS COMPARTILHADOS

191

LINKS DE REFERÊNCIA

193

INTRODUÇÃO

A proposta partiu de Matinas Suzuki Jr., publisher da Portfolio-Penguin, selo editorial da Companhia das Letras. A ideia era publicar um livro sobre inovação e criatividade, sobre quais eram e o que estavam fazendo as jovens e promissoras empresas brasileiras, e os talentos por trás de cada uma delas.

Depois de mais de dez anos trabalhando com jornalismo on-line e de ter feito parte, junto com uma equipe liderada por Matinas, do que hoje chamamos de a primeira start-up de conteúdo do país (quando o termo start-up ainda nem era usado), eu estava de mudança. Havia resolvido largar o emprego como editora-executiva para “abrir janelas” e deixar entrar o novo. E pesquisava exatamente sobre o assunto.

Criatividade e inovação são temas bem abrangentes. Com jeitinho, tudo cabe nessa seara. Decidi então mergulhar na pesquisa estabelecendo alguns critérios. Em primeiro lugar, não incluiria start-ups de tecnologia na lista. Essa categoria, sozinha, daria outro livro. Também ficaram de fora ONGs e empreendedores sociais. Há boas e inovadoras iniciativas no Brasil, assim como algumas na área de economia criativa. Quem sabe cada um dos temas dê origem a outros livros.

As que ficaram foram empresas que estão inventando novos produtos e serviços ou reinventando alguns produtos e serviços da maneira como os conhecemos. É o caso da Mesa & Cadeira, que transformou a experiência de um workshop. Ou a Inesplorato, que criou uma nova profissão, os curadores de conhecimento.

Também foi levada em conta a forma como essas empresas se estruturam e se organizam. Elas são inovadoras, originais ou diferentes seja no jeito como remuneram e contratam seus funcionários, no seu modelo de negócio, no que desejam, no que consideram ser bem-sucedidas, seja nas práticas que adotam.

No Catarse, por exemplo, a remuneração dos sócios vai de acordo com a necessidade de cada um. E mesmo antes de

terem lançado no Brasil uma plataforma de financiamento coletivo, divulgaram a ideia na rede e, mais tarde, abriram seu código de programação. Na Perestroika, em que a política dominante é a do ganha-ganha, cada curso criativo vem de uma composição societária própria.

Muito antes dos protestos que tomaram as ruas do país no meio de 2013, a Webcitizen já havia identificado a falta de representatividade política como um grande problema, não só no Brasil, mas no mundo. Tanto que fez disso seu principal negócio.

No caso da Cria, a escolha dos projetos com os quais vai trabalhar é muito clara: eles precisam ser de valor compartilhado, ou seja, deixar algum legado positivo para o planeta. Na mesma categoria está a Mandalah, que, com seu discurso meio hippie, transformou-se em referência de inovação ao lidar com o universo corporativo pregando o cuidado com as pessoas, a sociedade e com o mundo em que vivemos.

A mais antiga de todas elas, quem diria, é a Box 1824. Dez anos depois de seu lançamento, provou ter bem mais do que profissionais descolados e a fama de *cool*. Continua sendo um exemplo em inovação e ainda surpreende: abriu, entre outras empresas, uma de recursos humanos — em que usa a mesma metodologia que a consagrou na área de pesquisa para encontrar novos talentos e posicioná-los no mercado de trabalho. Por fim, a Flag, que com seu jeito hacker de operar, usando o sistema para depois modificá-lo, está de olho em empreendedores criativos e ferramentas tecnológicas para criar uma holding do futuro.

Não deixa de ser curioso que os serviços oferecidos por essas empresas estejam despertando a atenção das mesmas marcas. Elas têm entre os clientes a Natura, a Coca-Cola, a Nike, o Google... É como se as grandes corporações estivessem terceirizando a inteligência da inovação para empresas que propagam valores bem diferentes dos seus.

Outra constatação foi a de que, mais de vinte entrevistados

depois, e quase o triplo de entrevistas, acabei me deparando com um núcleo criativo — de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas e Rio Grande do Sul —, em que seus integrantes, na maioria dos casos, se conhecem, se relacionam, compartilham ideias e projetos e têm traços em comum. Além de revolucionar as relações entre pessoas e trabalho e de derreter formas convencionais de estruturar uma empresa, eles estão criando para si um tipo de negócio ideal (ou algo muito próximo a isso).

Parecem estar em busca de um trabalho que dê sentido para a vida. Que tem a ver com propósito. Em que podem construir relações com pessoas pelas quais se interessam e admiram. Por isso trocam cargo e estabilidade por motivação, prazer e diversão. Sem jamais abrir mão de reconhecimento. Seus fundadores fazem parte de uma geração que surgiu depois da revolução digital, que tem acesso a um volume enorme de informação, além de ferramentas que possibilitam construir o que desejam. É a geração para a qual tudo é possível. Não faltam conteúdo e instrumentos para construir o que se quer. Sabem usar o conceito de rede tanto para pesquisar assuntos pelos quais se interessam e trocar informações, como para divulgar novas ideias e novos negócios. Também usam a rede para atrair projetos dos quais querem fazer parte e para montar equipes multidisciplinares para trabalhar em cada um deles.

Beneficiam-se do conceito de *open source* e retribuem o uso que fazem dele, abrindo códigos, processos, resultados e metodologias para quem quiser ver. São bons em curadoria, em organizar o que está disponível e usar muito bem as mais diversas linguagens. Estão sempre em busca de descobertas e do que há de novo. Sabem que em um mundo onde não faltam boas ideias, não basta ser criativo. Conta a capacidade de execução. É preciso saber transformar uma boa ideia em realidade, em algo palpável, tangível.

Tenho certeza de que há outros empreendedores criativos espalhados pelo país. Mas a ideia é de que este livro

seja um projeto vivo, que não acabe na última página, ao estimular outras empresas e pessoas que contribuem para a construção de um lugar mais criativo.

Depois de começar a escrever o livro, bateu uma angústia: eu queria contar quase que em tempo real o que essas empresas e seus idealizadores estavam fazendo. É o mal de quem está acostumado a publicar informações no momento em que elas acontecem. Mas não era só isso. Seria possível publicar um livro cujas informações mudam tão rapidamente, pela própria natureza do assunto?

Essas empresas se reinventam, adotam diferentes formas de se estruturar, ganham novos sócios, passam a ter outros desejos e aspirações em ritmo acelerado. E seu maior risco seria justamente deixar de se transformar. Provavelmente, quando este livro for publicado já haverá outras boas histórias sobre seus protagonistas. Mas o que me fez vencer a angústia foi pensar que, apesar disso, ele pode ajudar a revelar um movimento interessante, que está acontecendo e sendo pouco divulgado, sobre como a nova geração de empreendedores criativos está revolucionando a forma de pensar conhecimento, criatividade e inovação.

NOME INESPLORATO

O QUE É CURADORIA DE CONHECIMENTO

FUNDAÇÃO JANEIRO DE 2010

SÓCIOS DÉBORA EMM, ROBERTO MEIRELLES E CARLOS ALBERTO MARTINEZ

PROPÓSITO FAZER COM QUE A HUMANIDADE EVOLUA POR MEIO DO CONHECIMENTO

DESBRAVADORES DE CONHECIMENTO Imagine uma empresa em que as pessoas são pagas para ir ao cinema, assistir a peças de teatro, ver shows e exposições. Recebem ainda uma verba extra para comprar CDs e livros. Um dia por semana, trabalham em casa para ter mais tempo de ler, estudar ou simplesmente navegar pela internet. A carga horária não costuma passar das oito horas por dia e não se trabalha aos finais de semana.

Um lugar em que a reunião semanal da equipe, toda segunda-feira, chama-se confraria, já que tem cara de encontro entre amigos. Cada um leva algum conteúdo interessante para ser discutido. Pode ser o trecho de um documentário, um site recém-descoberto, o CD de uma nova banda, uma crônica.

De tempos em tempos, todos viajam para a Europa ou para os Estados Unidos pela empresa para manter a cabeça atualizada e buscar novas referências. Lugar em que não há estrutura hierárquica. Ninguém manda em ninguém. Qualquer um pode dar “pitaco” em todos os projetos.

Há uma organização por núcleos, que são monitorados pelos sócios. Um dos núcleos cuida de assuntos ligados ao desenvolvimento individual e o outro, do desenvolvimento coletivo. Existe ainda um rodízio entre a equipe. Cada um fica na mesma função por apenas dois meses e depois muda de área. A ideia é que todos desenvolvam novas habilidades e cresçam profissionalmente.

Tudo isso acontece em um simpático sobrado com quin-

tal, salas amplas e uma cozinha bem equipada, onde muitas vezes se prepara a comida para o almoço, em uma rua tranquila da Vila Mariana, zona sul de São Paulo.

Imaginou? Assim é o dia a dia da Inesplorato, que significa desconhecido em italiano, empresa que inventou uma nova profissão registrada na carteira de trabalho de cada um de seus dezesseis funcionários: curadores de conhecimento.

Quem juntou as duas palavras para dar vida à empresa foi Débora Emm. Em 2009, depois de viajar por três meses pela Europa, pedir demissão e passar dias em casa dando forma às ideias que a inquietavam, Débora resolveu estudar como havia surgido a figura do curador de arte.

A jovem de fala rápida e atitudes determinadas, com leve sotaque arrastado de quem nasceu em Ribeirão Preto, interior de São Paulo, conta ter pesquisado que o curador apareceu na época em que o artista deixou de seguir regras que pautavam o mercado e passou a produzir de forma subjetiva. Quando a compreensão da arte se tornou mais complexa, algumas pessoas com capacidade de entender as propostas dos artistas e explicá-las ao público ganharam o papel de curadores. Essas pessoas curavam a incapacidade de entender a arte.

Débora enxergou uma semelhança entre a época do surgimento dos curadores de arte, na segunda metade do século xx, e a atual. Para ela, a transição de agora é termos passado de um momento em que éramos capazes de lidar com o conteúdo disponível para um momento em que não damos mais conta, pelo enorme volume e fácil acesso.

Daí veio a ideia de abrir uma empresa com profissionais cujo objetivo é cuidar da incapacidade do interlocutor de lidar com tanta informação, já que quanto mais conteúdo se tem, o mundo parece ficar mais complexo. Débora e os curadores da Inesplorato procuram transformar informação em conhecimento.

Para conseguir realizar a difícil missão, eles mergulham em pesquisas, teses e estudos de comportamento. É por isso

que estão sempre lendo, assistindo a filmes, descobrindo conteúdos.

Dedicam-se a cruzar dados para diagnosticar anseios de pessoas e empresas, e a ajudá-las a encontrar caminhos para se relacionar melhor com qualquer tipo de informação. O grande diferencial é ser expert em diagnóstico: saber identificar uma necessidade de conhecimento e encontrar a manifestação certa para aquela demanda. Além disso, entregá-la de um jeito que não seja chato de consumir. Muito pelo contrário.

CURADORIA DIRECIONADA Sabe quando alguém escolhe o presente certo para você? Aquele livro ou filme que te proporciona uma experiência marcante, reveladora, perfeito para seu momento de vida? Suponha receber vários desses conteúdos de uma só vez, de maneira agradável e lúdica, dentro de uma caixa de madeira toda pensada exclusivamente para você. Esse é um dos principais produtos do núcleo de desenvolvimento individual da Inesplorato, o que chamam de caixas direcionadas.

A organização do conteúdo em caixas tem origem na história familiar de Débora. Sua mãe é artesã. É ela quem faz as caixas que são entregues pela Inesplorato. Desde a infância, Débora viu tudo ser organizado em caixas feitas a mão, dentro de casa.

Funciona assim: quem vai receber a caixa passa por uma entrevista de cerca de duas horas com alguns dos curadores da empresa. Fala sobre onde nasceu, cresceu, como foi a infância, quais matérias gostava na escola, quem são os pais, a escolha da faculdade até seu momento de vida atual, seus interesses, sonhos, o que tem vontade de fazer.

O bate-papo serve para a Inesplorato montar um plano de curadoria. Segundo a idealizadora da caixa, o diagnóstico consiste em identificar “o que aquela pessoa sabe que sabe,

o que ela sabe que não sabe, o que ela não sabe que sabe e o que não sabe que não sabe”. Com isso, a proposta é colocar quem recebe a caixa em contato com universos até então desconhecidos e descobrir conhecimentos que já estavam ali, adormecidos, e potencializá-los.

Quarenta e cinco dias, e algumas trocas de e-mail depois da entrevista, a Inesplorato entrega a caixa ao cliente. Dentro dela, livros, filmes, cds, um documentário, um texto, um convite ao estudo de um movimento — como o modernista, por exemplo — ou até um cartão de visita.

Junto com o conteúdo, recados em Post-it coloridos conduzem a forma como tudo aquilo deve ser consumido: a leitura de um capítulo deve ser acompanhada por determinada música, para depois partir para o trecho de um filme e assim por diante. Nos Post-it também são feitos comentários: “Fonte de inspiração”, ou “Leia devagar, se conseguir”. Uma experiência totalmente analógica e nada virtual.

Para quem recebe, a experiência remete à sensação de ganhar um presente. (Não à toa, logo que foi lançada a caixa direcionada passou a ser procurada por clientes que gostariam de presentear outras pessoas com o produto.) Existe uma expectativa em relação ao que está ali dentro, ao abrir a tampa e descobrir, a mexer em cada um dos itens. Tudo é pensado para proporcionar uma experiência tangível.

Ao final da entrega, a equipe da Inesplorato passa uma “missão” ao cliente. Se a caixa trata da vontade de empreender, por exemplo, a missão pode ser a criação de um novo modelo de negócio. As missões foram acrescentadas ao ritual da entrega para explicitar o tema tratado a partir das informações trazidas pelo cliente e estimulá-lo no desenvolvimento prático de algo relacionado àquilo.

O trabalho dos curadores é pensar quais universos de conhecimento oferecer, para ajudar o cliente a, de alguma forma, desenvolver-se. Esse, aliás, é o mantra da empresa: fazer com que a humanidade evolua por meio do conhecimento.

O perfil de quem compra o produto varia. Vai da dona de casa ao estudante, passando por profissionais experientes de diferentes áreas e gente interessada em autoconhecimento. Por conta dessa diversidade, a empresa acabou montando uma rede de contatos e resolveu integrá-la no que chama de “confrarias de conhecimento”. A proposta surgiu por causa dos cartões de visitas que às vezes vão parar dentro das caixas direcionadas e passaram a funcionar como uma rede de relacionamento.

A partir de um assunto escolhido pelos curadores, um grupo formado por doze pessoas de diferentes profissões — há designer, arquiteto, jornalista, advogado, engenheiro e economista — é convidado a participar de uma discussão. “O Futuro de dez anos atrás” foi o tema inaugural das confrarias. No convite, uma ideia do que estaria em pauta: “O que você não sabe sobre aquilo que está cansado de saber”.

Além das confrarias de conhecimento, outro produto saiu de dentro das caixas. O material pesquisado que não é usado em nenhuma curadoria direcionada pode ter outro destino. Eles dão origem às “caixas de acervo”, com edições limitadas. Tratam de temas específicos, como vinho e música, um guia com o que você não pode perder na cidade de Berlim ou empreendedorismo.

CURADORIAS TEMÁTICAS Outra vertente da Inesplorato é o trabalho realizado com empresas. Globo, Pão de Açúcar, Melitta, Whirlpool, Boticário e Unilever estão entre elas. São as curadorias temáticas, ou os estudos sobre “Infelicidade Feminina”, “Infelicidade Masculina”, “Culturas Brasileiras”, “Joviologia”, “Jovens Senhores” e “{A} Sós”.

A forma como a Inesplorato trabalha com empresas nasceu a partir de angústias acumuladas por Débora na época em que ainda era funcionária e trabalhava com pesquisa em uma agência produtora de insights, a Voltage.

Para entender como nasceu o núcleo de desenvolvimento coletivo da Inesplorato é preciso contextualizar a situação do mercado de pesquisa. A Box 1824, empresa criada há cerca de dez anos, promoveu uma grande mudança na metodologia e no processo de obtenção de informação para responder perguntas de empresas sobre tendências, comportamento do consumidor e posicionamento de marca. A empresa foi pioneira em rever modelos tradicionais como *focus groups*, técnica em que um mediador promove discussões em grupo sobre determinado assunto. Muitas vezes o grupo é monitorado por observadores que ficam atrás de um espelho. Baseada na metodologia de ir a campo e ouvir jovens de dezoito a 24 anos, a Box revolucionou a forma de produzir e entregar o conteúdo de uma pesquisa.

Outras empresas surgiram depois e passaram a atuar nesse mesmo segmento, produzindo pesquisas menos tradicionais. Foi o caso da Voltage, onde Débora trabalhou por quatro anos.

Para ela, depois da mudança no método, era preciso revolucionar o processo da demanda. Ou seja, a pesquisa encomendada não podia partir de uma pergunta equivocada. Por exemplo: uma marca pede uma pesquisa para desenvolver uma campanha publicitária. Para isso, parte da pergunta: “Que emoção o consumidor sente ao comprar uma sopa no supermercado?”. A resposta honesta deveria ser: “Nenhuma”. No entanto, não é difícil supor que muitos institutos não só saiam atrás da resposta, como a encontrem. Resposta que servirá de base para aquele comercial que você vai assistir na tv durante o intervalo da novela.

Débora batizou o problema de “crise da demanda equivocada”, teoria que pretende transformar em livro. Além da crise da demanda equivocada, outra percepção era de que as empresas trabalhavam em cima de números e dados antes de entender o porquê. Uma informação como “90% das mulheres só se sentem bonitas quando amadas” pode ser o

COMO VIROU REALIDADE

ponto de partida na estratégia de lançamento de um produto sem que alguém tenha se questionado sobre ela.

Débora também ficava incomodada com os prazos apertados para elaboração de uma boa pesquisa e com o não aproveitamento do conteúdo já disponível para explorar determinado tema: estudos, teses acadêmicas, documentos, vídeos, livros.

Para acabar com essas angústias é que ela, ao se tornar empreendedora, inventou as curadorias temáticas, cujo processo de criação inverte a lógica do mercado.

O principal produto do núcleo de desenvolvimento individual da Inesplorato também nasceu de uma percepção de Débora. Alguns de seus clientes na Voltage a procuravam pedindo dicas sobre como estudar algum assunto que havia aparecido durante apresentações que ela fazia nas empresas. Foi o que aconteceu após uma palestra a um grupo de funcionários da Telefonica.

Ela recebeu um e-mail pelo endereço pessoal de um funcionário que queria mais informações sobre sociologia e sobre como incorporar esse conhecimento ao seu dia a dia. O funcionário manifestava a vontade de explorar mais o tema, mas não sabia por onde começar.

Ele havia lido Zygmunt Bauman, sociólogo polonês autor de livros como *O mal-estar da pós-modernidade* (Zahar, 1998), *Amor líquido* (Zahar, 2004) e *Vidas desperdiçadas* (Zahar, 2005), entre outros, e achado difícil. Apesar do Google, das redes sociais e de todas as ferramentas disponíveis para encontrar respostas, ele estava perdido.

O enorme volume de informações sobre sociologia e o fácil acesso a elas não resolviam seu problema. O pedido de ajuda por e-mail deixava explícita a sensação de que havia demanda por orientação e organização das informações, o que viria a ser o trabalho dos curadores de conhecimento.

ERROS E ACERTOS Antes de descobrir, enfim, o que seria seu próprio negócio, Débora já sabia que seria uma empreendedora — embora seu grande sonho, desde criancinha, seja mesmo tornar-se presidente do Brasil.

Formada em ciências sociais pela Universidade de São Paulo, a USP, e em publicidade pela Escola Superior de Propaganda e Marketing, a ESPM, ela encontrou na agência de pesquisa Voltage uma forma de conciliar as duas formações. Trabalhava como pesquisadora em um lugar que tinha grandes marcas como clientes. Débora possuía um olhar apurado sobre o comportamento humano, mas também entendia sobre as necessidades das empresas.

Quando foi contratada, a agência passava por um momento crítico. Boa parte de seus funcionários havia saído de lá para montar um novo negócio, a Mandalah, considerada hoje uma das empresas mais criativas do Brasil. A futura empreendedora viu ali uma oportunidade de crescimento. Em seis meses passou de estagiária a responsável por projetos de grande porte para clientes como Unilever. Além de muita autonomia, circulava por diferentes áreas e abraçava tarefas que iam de vender pesquisa a montar equipe.

A passagem pela Voltage foi um importante processo de aprendizado, inclusive sobre a forma de gerenciar uma empresa, o que fazer e o que não fazer. Atenta e determinada, no primeiro mês na agência Débora começou a escrever uma lista de erros e acertos. Não só os dela, mas também de outros.

É assim até hoje. Na lista, há dicas que vão desde nunca fazer uma apresentação sem revisá-la a dificuldades de gestão de um projeto ou informações sobre como o cliente lida com diferentes conteúdos. Ali ficaram registradas várias das angústias que Débora começava a acumular, que culminaram na fundação da Inesplorato.

Em 2009, ainda na Voltage, ela resolveu desenvolver um projeto fora do Brasil, propôs ao chefe um trabalho que

envolvia uma viagem e vendeu para o Pão de Açúcar uma pesquisa sobre varejo europeu.

Levou com ela, como fotógrafo freelance, um amigo com quem havia estudado na ESPM e trabalhado na própria Voltage, Roberto Meirelles, que se tornaria sócio da Inesplorato. Ele estava trabalhando em uma agência de publicidade, mas pediu uma licença, e os dois passaram três meses na Europa. Durante a viagem, tiveram tempo para trocar ideias, entrar em contato com informações e estímulos culturais diferentes, além de fazer planos.

Eles lembram da viagem como um momento extremamente produtivo do ponto de vista criativo. Para Débora, foi quando conseguiu clarear e começar a dar forma às ideias que vinha cultivando havia três anos.

Na volta, ela pediu demissão e negociou sua saída para dali a quatro meses. Cansou de ouvir de amigos e familiares que devia estar louca por abrir mão do cargo, do salário e do reconhecimento. Por saber que tinha criado algo promissor, que daria certo apesar das opiniões contrárias, ela não voltou atrás na decisão.

Passou três semanas trancada em casa, sem assistir a TV ou ouvir música. Queria se concentrar para transformar em produtos e serviços todas as ideias que já estavam ali, que ela e Roberto haviam discutido na viagem.

Depois de estabelecer que sua empresa faria curadoria de conhecimento, Débora começou a apresentar a Inesplorato para pessoas que ao longo de sua carreira haviam dito que a ajudariam caso ela abrisse uma empresa. Mesmo sem entender do que se tratava a Inesplorato, todas elas, catorze ao todo, manifestaram interesse em entrar no negócio, segundo Débora.

Três delas foram escolhidas a partir de critérios como sinergia ideológica e amizade: Roberto Meirelles, Ricardo Poli, o mais experiente do time e professor da ESPM, e Carlos Alberto Martinez, o Cabé, responsável pela administração da Inesplorato. Débora é a sócia majoritária.

“COPIARAM DE QUEM?” Os sócios contam que no começo não era fácil explicar para os potenciais clientes o que era a empresa, ainda mais sem outras referências no mercado. Eles lidavam com a desconfiança em relação ao novo. Era comum ouvir as perguntas: “Vocês se inspiraram onde?”, “De que país veio a ideia?”, “Copiaram de quem?”.

Sem entender direito o serviço que estava sendo oferecido, as pessoas também tendiam a colocar a empresa em categorias conhecidas como *coaching* ou pesquisa, em vez de considerar que ali poderia haver algo novo.

A Inesplorato nasceu oferecendo dois serviços. As caixas direcionadas, até então testadas em amigos como um “projeto-piloto”, e o estudo Infelicidade Feminina. O estudo, que viria a ser o primeiro de vários volumes das curadorias temáticas, começou a ser preparado seis meses antes de a empresa abrir.

O Pão de Açúcar, pioneiro em consumir as curadorias temáticas, não só comprou o estudo “Infelicidade Feminina” como adquiriu outros dois que ainda seriam feitos — “Infelicidade Masculina” e “Culturas Brasileiras”. Foi um marco para a Inesplorato e deu tranquilidade financeira à empresa por vários meses.

Em janeiro de 2010, quando foi fundada, a Inesplorato tinha duas funcionárias, Gabriela e Cris, formadas em publicidade, além de Débora. Roberto, de 28 anos, saiu da agência em que trabalhava para se juntar ao time pouco tempo depois. Deixou pra trás o cargo de diretor de arte, que conquistou aos 24. Cabé, que trabalhava em um banco, fez o mesmo logo depois. Ricardo Poli acabou deixando a Inesplorato.

Nos primeiros meses, cada e-mail que chegava no endereço @inesplorato.com.br era respondido e comemorado com entusiasmo. Assim como causou comoção a primeira vez que a empresa foi citada por um blog estrangeiro. A divulgação do novo negócio era feita pelo site, pela participação dos sócios em blogs, redes sociais e pelo boca a boca.

A Inesplorato começou a funcionar em um sala alugada,

de 37 metros quadrados, e com investimento de 80 mil reais, feito pelos fundadores. O dinheiro foi usado para pagar as funcionárias, que à época já eram registradas, o aluguel e as despesas com telefone e internet. Em 2011, a empresa fechou o ano com faturamento de 1,4 milhão de reais e cresceu 50% em 2012. O crescimento obrigou a mudança de endereço para uma casa no mesmo bairro, bem maior. Em vez de uma sala, agora são sete.

Passou de três funcionários fixos para seis, depois para onze até chegar aos dezesseis. Todos são contratados. Característica não muito comum de uma nova empresa, a Inesplorato sempre foi organizada.

Os sócios são modernos nas práticas que incentivam a inovação e a criatividade, e caretas na parte burocrática. Para Roberto Meirelles, ser caxias no planejamento e na organização foi fundamental para agir com cautela desde o começo. Embora esteja dando lucro, eles optaram por não retirar o dinheiro para reinvestir na empresa.

Além de explicar o que faziam, outra dificuldade enfrentada no início era mensurar o sucesso, já que o serviço inédito da empresa não tinha concorrência direta. O índice de avaliação passou a ser o retorno de clientes satisfeitos.

O primeiro consumidor oficial das caixas direcionadas virou cliente fiel. Segue degustando o que os curadores reservam a ele. Já está na sua décima primeira caixa. Nenhuma das empresas atendidas pela Inesplorato até hoje fez com os curadores apenas um projeto. Todas já experimentaram diferentes serviços. Alguns deles, inclusive, ajudaram a inventar.