

EMPREENDEDORES
BRASIL



Foto: Rodrigo Hamam

MULTINACIONAL DE RELACIONAMIENTO

Quando, duas vezes por ano, Marco Antônio Stefanini participa do Fórum de CEOs Brasil-Estados Unidos, criado pelos presidentes dos dois países em 2007 para ampliar o fluxo comercial bilateral, não é possível imaginar que era professor em sala de aula há 20 anos apenas. Como presidente da Stefanini IT Solutions, ele divide a mesa com colegas de empresas como Alcoa, Cargill, Intel, Coca-Cola e Motorola, entre as do lado de lá, e Coteminas, Votorantim, Banco Safra, Gerdau, Cutrale, Camargo Corrêa, Odebrecht, Embraer e Vale, deste lado.

Nada mal para quem criou (e mantém), sem sócios nem dívidas, a 18ª maior multinacional brasileira, que fatura cerca de R\$ 674 milhões anuais. Marco Stefanini é, além disso, o único representante brasileiro no Fórum de um setor que, praticamente sozinho, já reinventou economias inteiras, como a da Irlanda e a de Israel. Ao lado de Greg Brown, da Motorola, ele responde por ações voltadas às áreas de educação e empregabilidade, dando continuidade a seu ativismo empresarial, que já se via na fundação da Brazilian Association of Information Technology and Communication Companies (Brasscom).

de sucesso, o que se evidencia na expansão geográfica contínua da Stefanini, tanto no Brasil –que, seu fundador gosta de reforçar, é muito maior do que São Paulo– como no exterior.

Em entrevista exclusiva a Adriana Salles Gomes, editora-executiva de **HSM Management**, Stefanini compartilha sua história, suas influências e ideias, mostrando-se um atento seguidor de regras como “janela de oportunidade”, “mais prática do que teoria” e “velocidade”, entre outras.

Algumas vezes o destino é caprichoso e me parece ser este seu caso: como um estudante de geologia foi dar aulas de informática? E como um professor de informática virou empresário global?

O engraçado é que o fato de ser professor me ajudou muito mesmo. Bem, em primeiro lugar, escolhi geologia porque queria uma carreira de exatas e porque me parecia mais dinâmica do que outras opções. Também cheguei a prestar engenharia por garantia, mas geologia na USP [Universidade de São Paulo] era a prioridade. Como peguei o fim do milagre econômico brasileiro, quando me formei não tinha emprego. Então, fui dar aula de cursinho; eu sempre tinha dado muita aula, particular ou em colégio de estado, para fazer um dinheirinho. Aí soube que bancos

comecei a dar alguns cursos de informática pela IBM por indicação de um consultor da Engesa –sempre fiz muito trabalho extra, como *free-lancer*– e passei a desejar um negócio próprio. Como eu tinha apenas três anos de experiência técnica, o que me ajudou nisso foi essa didática justamente.

Daí que ser professor fez diferença...

Exato. Era a fase do *mainframe*, e as pessoas que davam cursos chegavam a ter 20 anos de experiência. Claro que eu corria atrás do conteúdo, estudava feito um “cavalo” para compensar a falta de experiência, mas, sem a didática, acho que eu não me sustentaria.

Você lidava bem com a dupla jornada?

Eu trocava horas extras e férias, e fiz isso por cerca de um ano, mas chegou uma hora que não consegui mais *[ri-sos]*. A IBM começou a oferecer esses cursos para clientes em 1986, eu passei a dar aulas ali em 1987 –quando considero o marco inicial da Stefanini– e saí da Engesa no final daquele ano.

Esse programa da IBM foi o que eu chamo de “janela de oportunidade”. Isso eu aprendi na vida: “o cavalo não passa duas vezes”. E tenha certeza de que você nunca está totalmente preparado para quando ele passa –eu era muito jovem e tinha pouca experiência–, mas você tem de se superar para aproveitar a oportunidade.

Analista, professor e não sonhava ser empreendedor desde criança. Quando montou sua empresa, você nunca tinha gerenciado ninguém?

Não! E minha vivência na área se limitava a cinco anos. Nunca fiz um curso de administração; aprendi tudo na prática. Até hoje meu viés é sempre mais prático do que teórico. É a minha cara e é a cultura da Stefanini também.

Mas você teve exemplo de família?

Acho que meu pai é um empreendedor, guardadas as devidas proporções. É um homem mais simples que fez curso técnico de contabilidade, foi funcionário e, quando eu tinha 10 anos, virou um tipo de autônomo que dá as-

EM ENTREVISTA EXCLUSIVA, MARCO STEFANINI CONTA COMO SUA EMPRESA SE TRANSFORMOU NA 18ª MAIOR MULTINACIONAL DO BRASIL, AO LADO DE GIGANTES COMO GERDAU E VALE, EM APENAS 20 ANOS

Tal trajetória inaugura a seção “Empreendedores Brasil” de **HSM Management** em grande estilo, na qual pretendemos contar as experiências e exemplos que moldam um negócio

A entrevista é de Adriana Salles Gomes, editora-executiva de HSM MANAGEMENT.

contratavam pessoas de exatas para formar em computação e sistemas e procurei o Bradesco. Estudei seis meses em período integral, 100% bancado por eles –é uma empresa que me deu oportunidades e à qual até hoje sou grato– e fui contratado por eles como analista. Depois mudei para a Engesa, como analista sênior, e, em paralelo,

CRONOLOGIA

1987

Início das atividades da empresa, com escritório na casa de Marco Stefanini.

1989

Abertura de cursos para formação de profissionais: Itaú, Lloyds, Banco Nacional, Bradesco.

1988

Abertura do escritório na avenida Paulista (38 m²).

1991

Expansão dos serviços de terceirização.

1990

Início da oferta de serviços de terceirização.

sistência contábil para várias empresas – e foi fazer faculdade quando eu tinha 12 anos. Uma das clientes era uma senhora que queria se livrar de uma empresa, endividada, de fabricar varais de apartamento. E ele aceitou; meu pai é um cara muito flexível. Trabalhou sem capital, cresceu, chegou a ter uns 60 funcionários, mas, quando a inflação disparou, o negócio não resistiu.

Acho que herdei o empreendedorismo de pai e mãe. Meu pai me ensinou com seu exemplo e com pequenas

empreendedor costuma ser mais arrogado do que eu sou. Sempre fui muito conservador em dinheiro, por exemplo. Nunca fiz dívida, nem hoje com a Stefanini deste tamanho.

Na verdade, se eu escavar bem, tudo começou quando, eu funcionário do Bradesco, tentei montar um negócio para a Graça, minha esposa –na época, ainda namorada–, tocar, porque ela ganhava menos do que eu.

Primeiro eu comecei a desenvolver sistemas à noite e a vender para co-

E você continuava desenvolvendo programas... Quantas horas você dormia?

Bem poucas [risos], mas eram meus três tiros –algum acertaria no alvo: o emprego, o treinamento e consultoria, e o desenvolvimento de programas. E houve ainda um quarto tiro, que dei em 1988: montei uma das primeiras empresas a fazer editoração eletrônica no Brasil, com minha irmã menor como estagiária... Lembro que ela teve catapora e eu levei o escritório até ela em casa, porque ela era a única que fazia as coisas. Gosto desse improviso! Mas vi que a oportunidade de crescer estava em treinamento e consultoria. Já casado, montei a empresa no meu apartamento, na avenida Rebouças [São Paulo], espalhando-a por todos os cômodos, e o segundo funcionário foi minha esposa. Como o *expertise* dela era recrutamento e seleção, eu a pus para recrutar profissionais de TI para clientes. Mas não vingou.

E quando você saiu do home office?

Um ano e pouco depois, na virada de 1988 para 1989, por conta do negócio de editoração eletrônica, em que arrumei um sócio. Era pequeno, exatos 38 metros quadrados, mas bem localizado, na avenida Paulista. E sofisticado –nem era meu estilo, para falar a verdade. Quando a sociedade acabou, fiquei com o escritório e fiz caber, sei lá como, uma sala de treinamento lá dentro. Aí veio 1990, com o Plano

“ACHO QUE HERDEI O EMPREENDEDORISMO DE PAI E MÃE. MEU PAI ME ENSINOU COM SEU EXEMPLO E MINHA MÃE ME MOSTROU COMO TER ENERGIA, ELA É UM ‘TORPEDO’”

atitudes que me passaram a mensagem certa: ele me apoiava quando eu ousava em vez de ficar desestimulando, mas deixava claro que eu tinha de assumir as consequências por meus atos. Minha mãe me mostrou como ter energia, ela é um “torpedo” e eu também sou, tanto que trabalho 13 a 14 horas por dia e viajo muito –meus filhos brincam que caí em um caldeirão de Red Bull quando criança [risos]. Fora isso, eu era ambicioso, claro, mas não especialmente. Eu diria até que meu empreendedorismo é relativo, porque

nhecidos do meu pai; depois, cheguei a procurar uma agência de turismo para comprar, porque adoro viajar; então, pesquisei um ponto para montar um bar.

Foram várias tentativas, até que eu conheci o consultor que prestava serviços à Engesa na área de planejamento e pensei em ser consultor –sempre fui maleável. A Graça não parecia animada, eu não tinha capital para investir e consultoria não requer que se ponha dinheiro na frente. E ele era professor dos cursos IBM.

Unidade da Stefanini em Fort Lauderdale, nos Estados Unidos.



1992

Avanço tecnológico/ transferência do *mainframe* para novas tecnologias.

1993

Outsourcing e serviços de operação e produção/ consolidação da marca.

A empresa fatura seu primeiro US\$ 1 milhão.

1994

Primeiras fábricas de *software*/crescimento próximo a 200%.

Início de projetos de responsabilidade social.

As vendas vão a US\$ 3 milhões.

1995

Início da expansão nacional, com abertura de filiais em Campinas, Curitiba e Porto Alegre. Reorganização da empresa no modelo de células. Abertura do novo escritório (1.000 m²) em SP. O faturamento passa para US\$ 10 milhões.

Collor congelando o dinheiro de todos, e foi um ano muito, muito, muito difícil, um cliente quebrou –lembro que ainda roubaram meu carro e fiquei seis meses andando de ônibus. Mas crescemos sete vezes entre 1990 e 1991, porque entramos no orçamento dos clientes: minha empresa faturava o correspondente a US\$ 100 mil por ano. Já havia funcionários e cursos ministrados por terceiros.

Você diria que 1990 foi seu pior ano?

Não, em 1992 a gente teve um segundo problema, que foi a mudança do paradigma tecnológico: a saída dos *mainframes* para o do cliente/servidor. Minha experiência era inteirinha em cima do *mainframe*. Foi o único ano da história da Stefanini em que houve re-

dução de faturamento, do equivalente a US\$ 700 mil para US\$ 600 mil, mais ou menos. Depois disso, multiplicamos a empresa por dez em dois anos e, se eu pegar os últimos dez anos, crescemos na faixa média de 25% a 30% ao ano.

O fato de seus clientes serem grandes empresas “soprou a favor”, não?

Sim, mas não foi proposital. Eu vim do *mainframe*, que era ferramenta de grandes empresas. Fomos estruturando nossa organização em torno delas e abrindo mão de outras opções, como ter canais de venda ou franquias, ou trabalhar com o que chamam de *software as a service*. Focamos em nosso modelo. Ajudou também não contrair dívidas; vi quanto meu pai sofreu com isso e decidi ser conservador nisso.

A crise é boa para empreendedores?

Eu me considero um filho da crise. Quer dizer, a crise foi minha oportunidade. Não que não doa; em anos de crise a gente sofre muito. E eu não tenho nada de calmo; sou ansioso, já fui muito mais bravo. Mas não sou apavorado. Eu sempre enxergo o copo meio cheio, em vez de meio vazio.

Por exemplo, treinamento é a primeira atividade a apanhar na crise e é sazonal –despenca entre dezembro e fevereiro. Além disso, embora com margem alta, tem pouco volume. Então, na crise de 1990, a gente percebeu que tinha de adicionar uma atividade que desse mais estabilidade e volume à empresa. Foi quando começamos com serviços de TI, que no fundo eram uma extensão da minha consultoria. A pró-

FATOS E NÚMEROS: STEFANINI IT SOLUTIONS

- **Atividades:** *outsourcing*, integração e desenvolvimento, consultoria, *offshoring*, gestão de projetos (PMO, na sigla em inglês), produtos de prateleira (parceiros), treinamento.
- **Clientes:** atende verticalmente os segmentos de bancos, seguro e previdência, telecom, governo, energia e serviços públicos, petróleo e gás, manufatura.
- **Funcionários:** 7 mil.
- **Faturamento em 2009:** R\$ 674 milhões, 32% maior que o de 2008, 22% com origem em operações internacionais.
- **Subsidiárias no exterior:** 16. Na Argentina (Buenos Aires,

Córdoba), Canadá, Chile, Colômbia, Peru, Venezuela, México (Monterrey, Querétaro, Toluca e Cidade do México), Estados Unidos (Fort Lauderdale, Atlanta, Nova York, Chicago), Espanha, Portugal, Itália, Inglaterra, Panamá e Índia. Também está presente em Angola, mas sem unidade própria. Os maiores mercados são Estados Unidos e México.

- **Fábricas de *software*:** São Paulo (4), Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Ceará, Rio Grande do Sul, Bahia, Distrito Federal. No exterior: Argentina, México e Peru. Com certificações *Capability Maturity Model* (CMM) nível 5 e ISO 9001.

CRONOLOGIA

Fábrica de *software* da Stefanini em São Paulo.

1996

Obtenção do certificado de qualidade ISO 9001.

Primeira subsidiária internacional na Argentina.

Primeira empresa brasileira a firmar parceria com a SAP.

Expansão das atividades: *Enterprise Resource Planning* (ERP).



1998

Filial em Fortaleza fortalece mercado no Nordeste. Aumento de fábricas de *software*.

2000

Abertura da filial em Salvador e das subsidiárias Chile e México. Início dos serviços de *Customer Relationship Management* (CRM) e *Business Intelligence* (BI).

1999

Abertura da filial em Recife.

2001

Abertura das subsidiárias Peru, Colômbia e EUA (transformação do escritório comercial em subsidiária) e fundação do Instituto Stefanini de responsabilidade social.

1997

Abertura das filiais Belo Horizonte e Rio de Janeiro e da divisão *Networking*.

pria crise no Brasil ajudou a terceirização de TI das empresas.

Houve um *boom*; o mercado todo cresceu cerca de 20 vezes nos últimos 15 anos, mas nós crescemos 400 vezes. Os primeiros clientes dos serviços eram os mesmos do treinamento.

Você é bom vendedor?

O pessoal fala que sim [risos]. Para

ser empreendedor, é bastante desejável que se seja vendedor, embora não mandatório. Os empreendedores, na maioria, já são naturalmente vendedores e criativos –vendem sua ideia para clientes e funcionários o tempo inteiro. Quando os negócios fracassam, em geral, é porque os empreendedores vendedores não conseguiram ser bons administradores também. Ao longo do

tempo, na sua empresa, você tem de evoluir, aprender a gerenciar. Muda o perfil. Ainda gosto mais de vender do que de administrar, mas, comparando com os pares, talvez eu seja um dos que têm mais facilidade de administrar.

Você nunca pensou em entregar a gestão geral para um executivo?

Até para fazer essa escolha você preci-



O JEITO DE SER STEFANINI

Embora seja uma empresa mais prática que teórica, a Stefanini reconhece a importância de estruturar atitudes desejáveis pela comunicação e compartilhamento com os funcionários. São 12 as “atitudes Stefanini”, em sete pilares:

- Rigor financeiro (gestão de custos “espartana” e foco nos resultados).
- Foco no crescimento.
- Ser detalhista.
- Saber ouvir.
- Gestão de pessoas.
- Franqueza e objetividade.
- Velocidade.

No caso da gestão de custos, vale salientar que a empresa não contrai dívidas, mesmo com o custo no exterior sendo “aceitável”, nas palavras de Marco Stefanini, a não ser o usual de capital de giro e uma linha de R\$ 6 milhões no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para fazer o cadastro, da qual só usaram R\$ 2 milhões. “Como sempre crescemos organicamente, e não com aquisições, não foi necessário. Reinvestimos o lucro, até porque eu e minha esposa somos espartanos também na vida pessoal”, explica Stefanini. Isso se estende aos filhos e à sucessão, inclusive. “Se um de meus filhos quiser trabalhar aqui –o de 18 anos resolveu estudar administração–, vai ter de construir sua carreira fora daqui antes, para não ser um filho do dono.”

2002

Obtenção do nível 2 do *Capability Maturity Model* (CMM).

2003

Abertura da filial Espanha.

Criação da Stefanini Training.

2004

Abertura da filial Portugal. Início de operações em Angola (África). Conquista do CMM nível 3.

2005

Inauguração dos escritórios em Nova York e Itália.

CMM: conquista do nível máximo, o de número 5.

2006

Inauguração dos escritórios na Inglaterra e Índia. Stefanini é a melhor em serviços de *software* da *Info200*.

2007

A empresa é a primeira da América do Sul a ser incluída no *The Black Book Outsourcing*, o mais cobiçado prêmio da categoria do mundo.

Marco Stefanini é convidado a participar do Fórum de CEOs entre Brasil e EUA.

sa ser bom administrador, porque tem de definir regras, parâmetros, metas.

Mas o meu estágio atual é o da administração, eu gosto disso. Costumo brincar: primeiro eu ia lá, vendia e executava; depois, vendia, mas contratava alguém para executar. Então, nem vendia, nem executava; eu administrava, pagando contas, organizando. Agora, sou um gestor, cuidando da estrutura inteira e da estratégia. Mas há casos em que ponho a mão na massa ainda, até para mostrar o que tem de mudar. Acredito no gestor que põe a mão na massa.

Você é centralizador? Parece... [risos]

Não sei, acho que não [risos]. Tomamos decisão por consenso, por exemplo. Mas tenho um defeito: quando as pessoas não executam, ou não na velocidade necessária, vou lá e faço eu. Sou ansioso. Não atropelo se fizerem as coisas, mas, se não fizerem... Ainda sou muito operacional. Isso é ruim, porque os funcionários sabem que, se der errado, alguém fará por eles. Fica confortável demais.

Velocidade é assim tão crucial?

Depende da atividade. Na nossa, é; as coisas fervem. E, na Stefanini, a gente tem, além do DNA de crescimento, a característica de velocidade de ação –muito mais do que planejamento até, porque eu nem sou uma pessoa que gosta

TI BRASIL X TI ÍNDIA X TI CHINA

O Brasil consegue mesmo competir internacionalmente pelo *offshoring* de serviços de tecnologia da informação? As grandes multinacionais estão procurando se organizar com três ou quatro centros fornecedores e, como diz Marco Stefanini a seguir, o Brasil tem vantagens competitivas a lhes oferecer em certos nichos:

“A Índia saiu na frente porque construiu uma marca forte em terceirização de serviços de TI, em grande parte graças à ‘mentoria’ da General Electric, mas sua melhor oferta é baseada em preço e profissionais juniores. Ela oferece uma equipe com 80% de juniores e US\$ 13 ou US\$ 14 por hora, que, por enquanto, talvez seja imbatível para empresas focadas em custo, como a GE. Mas, por isso, ela executa majoritariamente serviços de baixo valor agregado, como os de codificação. A China, hoje atrasada, pode competir com a Índia no futuro. A mentalidade industrial prepondera na China, e sua cultura da produção padronizada se opõe aos requisitos do mercado de serviços de TI sob medida, além da especial dificuldade dos chineses com o idioma inglês.

O Brasil não se posiciona como concorrente da Índia, mas como alternativa a ela, com um modelo de negócio que não se baseia em custo, e sim em custo-benefício –até porque 80% de uma equipe brasileira costuma ser formada por profissionais seniores, como é praxe no mercado interno, e tem muito menos rotatividade, entre 0% e 15%. Assim, o alvo internacional do Brasil são estes nichos de serviços:

- Projetos pequenos, rápidos e menos estruturados, o que pede maior interação entre pessoas. O brasileiro é tido como afável, proativo e criativo, o que facilita essa interação. Se a Índia atende bem um grande banco de varejo, o Brasil atende melhor bancos de investimento.
- Projetos que exijam conhecimento de negócio. A comunidade técnica brasileira tem esse *expertise* devido a seu forte mercado interno, onde um fornecedor desenvolve uma solução do início ao fim.

A marca Brasil na área, irrelevante há cinco anos, já existe e tende a se fortalecer nos próximos sete anos se conseguir capitalizar o selo BRIC. Mas temos de reduzir o custo trabalhista (80% aqui ante 21% na Índia), formar mais pessoas de exatas e disseminar o inglês.”

CRONOLOGIA

2008

Inauguração da primeira filial no Canadá e da terceira no México.

Stefanini entra no *ranking* das empresas multinacionais da Fundação Dom Cabral. Abertura de capital é preparada e adiada.

2009

Inauguração da filial em Chicago. Eleita pela segunda vez a melhor empresa pelas categorias Integração, Desenvolvimento e Fábrica de *Software* pela revista *Info de Marcas* 2009.

RANKING FDC/ KPMG 2009 DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

- 1º Gerdau 0,577
- 2º Sabó 0,408
- 3º Marfrig 0,407
- 4º Vale 0,385
- 5º Metalfrío 0,378
- 6º Odebrecht 0,357
- 7º Aracruz Celulose 0,302
- 8º Tigre 0,296
- 9º Artecola 0,259
- 10º Suzano Papel e Celulose 0,257
- 11º Lupatech 0,234
- 12º Marcopolo 0,207
- 13º Embraer 0,203
- 14º Itaotec 0,181
- 15º Camargo Corrêa 0,177
- 16º Weg 0,172
- 17º ALL 0,165
- 18º Stefanini IT Solutions 0,141
- 19º Votorantim 0,130
- 20º Petrobras 0,126

Obs.: Para calcular o grau de internacionalização das companhias, o estudo leva em conta: relação da receita bruta das subsidiárias no exterior sobre o total; valor dos ativos no exterior sobre o total; e número de funcionários no exterior sobre o total.

de planejar. Mas temos uma estrutura que viabiliza isso: a empresa é dividida em células, com autonomia de decisão –para contratar pessoas, inclusive.

Você é operacional até no exterior?

Sim. E acho que todos devem ser operacionais de vez em quando, para poderem entender o detalhe. Alguns executivos ficam muito na superfície e, por isso, não conseguem enxergar os problemas. Com vários filtros, a informação lhes chega deturpada. Agora, busco me cercar de gestores que compensem meus pontos fracos, mais teorizadores e estruturadores, mais planejadores.

Abordemos a internacionalização, iniciada em 1996. Por que sair daqui?

Eu tinha vontade –até por gostar de viajar– e apareceu a oportunidade quando dois argentinos nos procuraram. Divido em três ciclos a internacionalização da Stefanini: um período de testes, inicial e gradativo, de 1996 a 2001; a primeira focada, de 2001 a 2007; e a priorização, desde então.

Você pergunta por que atuar lá fora. Sempre acreditei que o profissional brasileiro tem perfil bom e que há oportunidades no exterior por conta disso. Agora, internacionalizar é estratégia de longo prazo e tem *trade-off*: se não tivesse feito a expansão internacional, a Stefanini seria maior do que é hoje. Porque os desafios lá fora são enormes: em governança a distância; na questão tributária; na cultura; no aspecto de escala. Dão uma dor de cabeça desproporcional à receita obtida e mais desproporcional ainda ao lucro. A

Fundação Dom Cabral já calculou que a margem das nossas múltis lá fora é bem menor que a do mercado interno.

E os ganhos?

Você ganha do ponto de vista estratégico de longo prazo –aumenta sua chance de sobrevivência– e sou o empreendedor do tipo “empresa duradoura”, não do tipo “*fast-food*”. Você também traz boas práticas de experiências de outros países. Aumento minha defesa com clientes multinacionais instalados no Brasil, porque deixo de ser visto como um provedor local; sou considerado um provedor global ou regional. Há grande ganho de imagem e marca também. E, quando crescermos lá fora, poderemos nos equilibrar melhor quando um mercado for mal –e na arbitragem da moeda.

Ajuda a conhecer os concorrentes?

É desimportante. O Brasil sempre teve grandes competidores globais nessa atividade, nascemos competitivos.

Da escola AmBev de competitividade?

Não, porque não combinaria com nossa atividade. Além de eu pessoalmente ter dificuldades enormes para demitir –mas estamos tentando mudar essa cultura–, a área de serviços de TI se baseia em pessoas. Não podemos ter funcionários com perfil de *hunter*, caçador, bom para vender produtos. Nossas pessoas têm de estar mais para *farmers*, fazendeiros, do tipo que cultiva relacionamento com os clientes. Ter de repor uma pessoa é doloroso; somos uma empresa de relacionamento.

Qual o horizonte de crescimento atual?

Nossa meta é que as vendas internacionais pulem dos atuais 20% da receita total para 50% nos próximos três anos. Devemos acelerar isso com aquisições; contratei um executivo só para prospectar. Também tenho, para usar em médio prazo, um IPO [oferta pública de ações] pronto, que engavetei em 2008 quando o mercado recuou. **M**