

Do fundador do **LinkedIn**

REID HOFFMAN

com **June Cohen** e **Deron Triff**

SEGREDOS
dos
EMPREENDEDORES
mais
BEM-SUCEDIDOS

MASTERS of SCALE

O Podcast
de Negócios
mais Ouvido
do Mundo

«Um livro que combina histórias memoráveis e perspicazes de líderes de classe mundial para o ajudar a pôr em prática as suas ideias mais ousadas.»

Adam Grant, autor bestseller de *Pensar Melhor*

v o g a i s

ÍNDICE

Introdução	9
1 Chegar ao «não»	15
2 Faça coisas que não são passíveis de expansão	45
3 Qual é a grande ideia?	75
4 Projeto interminável: cultura	107
5 Crescer depressa, crescer devagar	137
6 Aprenda a desaprender	171
7 Veja o que fazem, não o que dizem	201
8 A arte de mudar de rumo	233
9 Lidere, lidere outra vez	263
10 O cavalo de Troia	297
Agradecimentos	331
Índice onomástico	333

INTRODUÇÃO

Cada um de nós, à sua maneira, aspira a ter impacto, em especial sobre as pessoas que nos são mais próximas — as nossas famílias, amigos e colegas. Alguns de nós erguem ainda mais os olhos, na esperança de que as nossas ideias se possam espalhar para lá das nossas redes imediatas, tocando as nossas comunidades, afetando até pessoas que poderemos nunca vir a conhecer pessoalmente.

E alguns de nós sonham ainda mais alto. Sonham em mudar o mundo; em fazer algo nunca antes feito — ou, pelo menos nunca antes feito *desta* forma em especial; em romper com os modelos antigos e construir modelos novos; em ter a nossa visão dos negócios e da mudança social a alcançar o tipo de crescimento rápido que se autoperpetua.

Sonhamos em *expandir*.

Acreditamos que a expansão não é apenas uma ciência, mas também uma mentalidade: uma viagem que exige medidas iguais de fé e disponibilidade para falhar.

Sendo nós mesmos fundadores, reconhecemos o que está em causa quando lançamos uma nova iniciativa de negócio, em especial em momentos de incerteza, quando o pensamento convencional já não é de fiar. Compreendemos que o caminho mais árduo para o sucesso empresarial é, muitas vezes, uma aventura repleta de contradições e reviravoltas inesperadas. E acreditamos que, dentro de cada um de nós, existe a capacidade para cultivar uma mentalidade empresarial que nos irá conduzir ao sucesso... e à expansão.

Quando falamos com as pessoas que conseguiram expandir os seus negócios — e já falámos com muitas, longa e profundamente —, começamos a descobrir algumas verdades contraintuitivas em relação à expansão:

- As melhores ideias, e as mais capazes, são frequentemente as que parecem mais implausíveis.
- Deparar-se com resistência no início da viagem é uma coisa *boa*.
- No início, um feedback sincero das pessoas certas terá um impacto enorme em ajudar a definir a sua ideia.
- Fazer coisas que *não* podem ser expandidas — em especial nas primeiras fases — pode prepará-lo para uma expansão dramática mais tarde.
- Ainda que tudo o que pensava saber se revele errado, poderá alcançar os seus próprios objetivos: desde que aceite a verdade e ajuste o seu plano.

Lições como estas foram aprendidas da maneira mais difícil pelas 70 pessoas extraordinárias que figuram neste livro. Elas estão entre os empreendedores mais icónicos por detrás das empresas inovadoras que deram forma à nossa paisagem empresarial.

Entre o panteão de líderes da expansão modernos que partilham as suas histórias connosco estão: Bill Gates, Mark Cuban, Howard Schultz da Starbucks, Reed Hastings da Netflix, Angela Ahrendts da Apple, Eric Schmidt da Google, Marissa Mayer da Yahoo, Brian Chesky da Airbnb, Susan Wojcicki da YouTube, Daniel Ek da Spotify, Melanie Perkins da Canva, Wences Casares da Xapo, Sara Blakely da Spanx, Franklin Leonard da Black List, Payal Kadakia da ClassPass, Luis von Ahn da Duolingo, Mariam Naficy da Minted, o fundador da Shake Shack Danny Meyer, Tristan Walker da Walker & Company, a designer Tory Burch, o investidor e filantropo Robert F. Smith, e o prodígio dos *media* Arianna Huffington.

Estes líderes representam uma vasta gama de indústrias, bem como organizações sem fins lucrativos. Têm origem em todo o mundo, de zonas rurais a empreendimentos habitacionais urbanos (e tudo o mais que existe entre eles). Nas páginas que se seguem irá aprender não apenas sobre as suas estratégias vencedoras, mas também sobre os erros embaraçosos e os seus mais sombrios momentos de derrota. Por vezes, poderá parecer que está a ouvir uma conversa privada entre eles e o navegador especialista deste livro, Reid Hoffman, que conduziu todas as entrevistas.

Reid sabe, em primeira mão, o que é preciso para expandir uma empresa, seja como fundador ou como investidor. Ele ajudou a lançar algumas das startups de maior sucesso do nosso tempo, incluindo a PayPal e a LinkedIn. Enquanto *business angel* e, mais tarde, investidor da Greylock Partners, esteve entre os primeiros a identificar o potencial de empresas que alteraram paradigmas como a Airbnb, a Facebook, a Zynga, a Aurora e a Dropbox, entre muitas outras. Reid até criou uma linguagem nova e original sobre o tema, incluindo o termo «*blitzscaling*», que diz respeito à busca de um crescimento agressivo ao dar prioridade à velocidade em relação à eficiência ou à expansão, assumindo o risco de forma inteligente.

Sendo o anfitrião do podcast *Masters of Scale*, faz sentido que tenha ajudado a expandir a série de podcasts, transformando-a numa das mais populares e influentes do seu género: um local fiável para encontrar sabedoria arduamente alcançada, um recurso ao qual empreendedores e líderes de negócio recorrem em momentos de oportunidade e tempos de crise.

Os fãs da série sabem que *Masters of Scale* é um podcast empresarial que não soa como nenhum outro podcast empresarial, com uma narrativa envolvente, música original e um sentido de humor excêntrico. Hoje em dia tem milhões de fãs fervorosos em mais de 200 países, e a sua LTR (*listen-through rate* — percentagem de cada episódio que, em média, os ouvintes escutam) de 75 por cento confirma que tem um dos públicos de podcast mais envolvidos do mundo.

Desde 2017, produzimos mais de 80 episódios do podcast com base em centenas de horas de conversação com os fundadores mais admirados do mundo. Em cada episódio dedicamo-nos a provar uma teoria sobre como as empresas se expandem usando a história e a carreira de um dos fundadores como ponto de partida. O programa desenrola-se em seguida como uma história de detetives, com Reid a servir de guia ao ouvinte, enquanto testa a nossa teoria, procurando as perspetivas — e contrapontos — dos nossos convidados.

Parte do apelo da série de podcasts reside no facto de Reid usar o seu próprio conhecimento da expansão para sondar mais profundamente os seus entrevistados. Sendo alguém que esteve nas trincheiras, ele é capaz de recolher perspetivas e ideias dos seus convidados que jamais ocorreriam ao entrevistador típico. Mas Reid reconhece igualmente que essas lendas dos negócios modernos também são pessoas. Parte do material mais rico e fascinante provém dos seus pensamentos sobre relações humanas, resolução de problemas, propósito e significado.

Mas este livro é muito mais do que uma compilação dessas entrevistas incisivas. É radicalmente diferente do podcast no formato e na abordagem. Cada capítulo identifica um de dez temas-chave que o impelem através da viagem empresarial. A viagem começa com formas surpreendentes de trazer à tona e reconhecer a sua grande ideia, depois prossegue com alguns dos desafios das fases iniciais da construção e financiamento de uma nova aventura, um período em que terá de fazer coisas que não são passíveis de expansão para, mais tarde, poder expandir.

A secção intermédia do livro lida com questões práticas como angariar fundos e gerir os desafios do crescimento rápido, incluindo as reviravoltas inesperadas que exigem uma aprendizagem contínua, uma prontidão constante para mudar de direção e a disponibilidade para, por vezes, deixar arder.

E os últimos capítulos concentram-se no que acontece *depois* de ter alcançado um certo nível de expansão, o momento em que tem a oportunidade de ser um verdadeiro líder e uma força do bem no mundo à sua volta.

Nas histórias inspiradoras dos fundadores incluídos neste livro, verá a sua própria história individual enquanto empreendedor: os seus altos e baixos, as suas lutas e triunfos; e também irá encontrar afinidade, comunidade e coragem.

Entretecendo estas histórias, vemos como as perspetivas de um líder se ligam às ideias de outro, mesclando nelas a orientação e a análise de Reid. E, ao longo do caminho, participam criadores e pensadores fascinantes, que operam *fora* do mundo dos negócios, cujas histórias e perspetivas oferecem visões inusitadas.

Acreditamos que este livro é mais importante agora do que nunca. Vivemos num momento de mudança dinâmica — um período de grande convulsão. O nosso mundo necessita urgentemente de pessoas que possuam a tenacidade e a vontade para enfrentarem desafios ambiciosos, para se adaptarem às dificuldades e circunstâncias voláteis e oferecerem novas soluções.

Se quer trazer algo novo para o mundo e expandi-lo, não precisa de ser um jovem de capuz. Não precisa de ser um engenheiro ou programador, ou viver em Silicon Valley. E não precisa de ter muito dinheiro: na verdade, muitas das startups de sucesso referidas neste livro arrancaram com menos de cinco mil dólares. Mas precisa de conhecimento, perspetiva e inspiração.

É aí que entram os líderes. Ouça as suas histórias e siga os seus conselhos. Depois vá, comece... e expanda.

1

CHEGAR AO «NÃO»

Quando apresentou a sua ideia para um novo tipo de site para o desenvolvimento profissional aos investidores, **Kathryn Minshew** foi recusada 148 vezes... Não que estivesse a contar.

«Houve dias em que recebi, literalmente, um “Não” ao pequeno-almoço, um “Não” durante um café às 10h30, um “Não” ao almoço», diz Kathryn. E os «nãos» não paravam: «Desinteresse às duas da tarde. Alguém que saiu da reunião precocemente às quatro. E depois ia beber um copo e parecia que todos os presentes se estavam a rir de mim.»

«E quando, por fim, consegui os fundos para começar, voltei atrás e contei. Foi simultaneamente doloroso e gratificante olhar para todos aqueles nomes e pensar: *Lembro-me daquele “não”. Lembro-me daquele “não”. Lembro-me daquele “não”.* E doem; todos eles doem.»

Kathryn é a cofundadora e CEO do site **The Muse**, e a sua ideia teve origem — como tantas grandes ideias empresariais — na sua própria experiência. Kathryn passara a sua juventude a sonhar com uma carreira nas relações internacionais. A agente secreta Minshew! Mas, depois de uma breve passagem pela embaixada norte-americana no Chipre, apercebeu-se de que a sua fantasia em relação ao serviço diplomático não correspondia à realidade do trabalho. Por isso, aceitou um trabalho como consultora na McKinsey & Company e passou três

anos nos escritórios de Nova Iorque. Quando chegou a altura de avançar de novo com a sua carreira, considerou a experiência dececionante... e desumanizante.

«Não era incomum introduzir uma palavra-chave num site de empregos, como o Monster.com, e obter 5724 resultados, que pareciam, todos eles, funcionalmente idênticos uns aos outros. Senti que, para alguém que está em início de carreira, tem de haver uma experiência melhor», diz Kathryn.

Por isso, começou a trocar ideias com Alex Cavoulacos, um antigo colega na McKinsey, e seu futuro cofundador. Perguntavam-se: «E se desenvolvêssemos um site de emprego que colocasse o indivíduo no centro da experiência? E se lhe fosse permitido olhar para o interior dos escritórios antes de se candidatar a uma empresa? E se fosse possível ligá-lo a especialistas que o possam ajudar a compreender todas as questões relacionadas com a carreira — como negociar um salário?; como gerir alguém pela primeira vez? — às quais, se tiver sorte, um mentor ou chefe lhe responderá?»

Quanto mais partilhavam as suas próprias experiências e imaginavam o que poderiam criar, mais clara se tornava a oportunidade. «Ao fim de algumas noites longas, em frente a um quadro branco a debater a ideia, ficámos convencidos de que estávamos perante a oportunidade de criar um destino para profissionais fiável, apreciado e personalizado, realmente concentrado no aconselhamento de que necessitam os profissionais em início de carreira», diz Kathryn.

Kathryn e Alex tinham uma visão clara do papel que o The Muse poderia desempenhar na vida dos utilizadores. Mas nem todos conseguiam ver o que eles viam.

«Quando comecei a apresentar a ideia aos investidores, deparei-me com alguns grandes problemas», diz Kathryn. «O primeiro foi que a maioria dos investidores não correspondia ao tipo de utilizador que o nosso produto tinha mente. Quando se pensa num investidor de risco clássico, constatamos que este alcançou o sucesso na sua carreira de forma bastante tradicional, andou numa faculdade de topo, trabalhou

na banca ou numa empresa de capital de risco. Normalmente obtiveram os seus empregos através de uma rede muito confortável e bem desenvolvida. E isso é ótimo. Mas não acontece, necessariamente, com toda a gente. Por isso, estávamos a apresentar o site e o conceito a um grupo demográfico que me fitava confuso.»

O segundo problema que encontrou foi a complacência com o *statu quo*. «Deparámo-nos com muitas pessoas que eram incapazes de ver para lá do paradigma atual e da maneira como as coisas sempre tinham sido feitas», diz Kathryn. «Um capitalista de risco — que provavelmente não procura emprego há 20 anos — abriu o Monster.com no gabinete, depois de eu terminar a minha primeira apresentação, e disse-me: “Não percebo, a mim parece-me ótimo.” E eu estava a pensar: “Não usas esse produto há duas décadas. Sabes lá se serve as necessidades de uma mulher de 31 anos nas primeiras fases da sua carreira?”»

Os «nãos» não paravam. Entre os que Kathryn recorda:

«É um bocadinho cedo, para nós.» («Não.»)

«Trata-se de uma demanda inglória.» («Não.»)

«É demasiado dispendioso.» («Não.»)

«Não é muito tecnológico: não é uma plataforma passível de expansão.» («Não.»)

«Não teme perder todos os seus utilizadores quando fizerem 30 anos e tiverem bebés?» («Não.»)

«Eu percebo que as mulheres de Nova Iorque e São Francisco adotem este produto, mas acho que vai ter uma enorme dificuldade em encontrar mulheres que se preocupem com as suas carreiras para lá das grandes cidades costeiras.» («Não.»)

Quando ainda está num momento inicial da sua carreira, em que não tem provas dadas — e recebe «nãos» de alguns dos investidores mais inteligentes e bem-sucedidos em Silicon Valley e na cidade de Nova Iorque —, torna-se difícil não se perguntar: «E se os descrentes tiverem razão?» Mas, no fim de contas, há que dar ouvidos ao seu instinto.

E Kathryn confiou no dela. Ela lembra-se de ter olhado para aqueles tipos que iam distribuindo «nãos» e de ter pensado: *Conhece muitas mulheres?*

Kathryn estava certa em fazer aquelas perguntas. Sabia, sem dúvida, muito mais sobre as mulheres *millennials* do que os investidores, na sua maioria homens brancos de meia-idade, com quem estava a falar. E também sabia mais sobre o seu negócio. Agarrou-se ao que sabia durante o árduo processo de apresentação da proposta e colheu os dividendos. A reação ao site aquando do lançamento confirmou os seus instintos: «Recebemos um feedback incrível dos nossos utilizadores, que tendiam a ser homens e mulheres entre os 22 e os 35 anos que diziam: “Adoro isto. Resolve o meu problema; é precisamente aquilo de que preciso.”»

À medida que o The Muse ia ganhando tração entre quem andava à procura de emprego e os empregadores, Kathryn começou a receber imensas chamadas. «De repente, as mesmas pessoas que se tinham rido de mim dois anos antes diziam: “Bem, claro que o conteúdo relacionado com as carreiras pode ser uma forma espantosa de atrair os profissionais.”»

Hoje em dia, o The Muse serve quase 100 milhões de utilizadores. Kathryn angariou mais de 28 milhões de dólares e tem 200 colaboradores. É tentador presumir que alcançou aquilo *apesar* dos «nãos». Mas, na verdade, cada um desses 148 «nãos» foi uma pista que, em última análise, tornou o seu negócio ainda mais forte. Alguns permitiram-lhe aguçar a sua visão sobre quem seriam os seus utilizadores, e quem não seriam. Alguns ajudaram-na a compreender melhor como a concorrência poderá pensar. E alguns deram-lhe um aviso atempado sobre o que poderia levar a sua empresa a falhar. E, no final do processo de angariação de fundos, Kathryn tinha um mapa onde marcara todos os eventuais desaires que teria de contornar, e o território não explorado que poderia desbravar antes dos seus concorrentes.

A história de Kathryn, em muitos aspetos, faz eco da história da origem da maioria das grandes startups e, de facto, da maioria das

grandes ideias. Somos ensinados a chegar ao «sim» tão depressa quanto possível, mas há muito mais a ganhar em procurar e celebrar os «nãos».

Este capítulo é sobre o «não» e o porquê de esta palavra tão assustadora nem sempre significar o que teme que signifique.

De facto, a oportunidade mais ignorada entre os empreendedores numa fase inicial é a informação que pode ser recolhida a partir dos diversos tipos de «não». Um «não» pode transformar uma grande ideia numa ideia inovadora. Um «não» pode dar-lhe pistas sobre a dimensão da sua ideia. Um «não» pode ajudar a refinar a sua estratégia e os seus objetivos. Em suma, há ouro nos «nãos».

O que se segue são alguns exemplos das diversas formas de «não» que os fundadores encontraram ao desafiar o mundo com uma ideia. Repare na disponibilidade que eles têm para solicitar mais feedback e ouvir o que o mundo tem para dizer, à medida que abraçam os descrentes de modo a refinarem o seu produto e aproximarem-se da expansão.

O «“não” preguiçoso»: ou não perceber de todo a questão

Em 1904, um homem chamado King Gillette teve uma ideia. Há centenas de anos que os barbeiros utilizavam lâminas direitas para cortar os pelos faciais. Funcionava às mil maravilhas: a lâmina afiada cortava os pelos rente à pele, sem puxões ou repelões. O único problema era que utilizar em casa uma lâmina de gume direito, sozinho, é difícil. Era necessário ir ao barbeiro para que o trabalho fosse feito adequadamente e assim evitar o risco de cortar a própria garganta. Contudo, King via outra possibilidade: E se pegasse numa lâmina, a incluísse numa cabeça de segurança, lhe juntasse um cabo e a pudesse levar para casa consigo e barbear-se? Assim teve início o mercado maciço da indústria dos produtos de barbear tal como o conhecemos.

Passadas algumas décadas, King Gillette tinha muitos concorrentes, em parte por ter perdido a patente das máquinas de barbear. Os novos concorrentes, para se destacarem (e garantirem as suas próprias patentes),

começaram a juntar cada vez mais lâminas. As máquinas de barbear passaram de ter uma lâmina descartável para terem duas, três, até mesmo cinco e seis. Este crescente acumular de lâminas melhorou, de facto, a experiência do barbear para muitos homens. Mas para as pessoas com pelos encaracolados, como o tipo de pelo facial de muitos homens negros, as lâminas múltiplas provocavam frequentemente dolorosos pelos encravados, borbulhas e ardor. A sua experiência de barbear, na realidade, tornou-se cada vez pior. E este foi o estado do mercado das máquinas de barbear durante mais de cem anos.

Eis que surge em cena **Tristan Walker**, fundador e CEO da **Walker & Company**, empresa que se dedica a conceber produtos de saúde e beleza para pessoas de cor, e cujo principal produto é a Bevel, uma máquina de barbear de lâmina única concebida para pelos duros e encaracolados. Quando Tristan se decidiu a lançar a Walker & Company em Silicon Valley, seguia em contracorrente em pelo menos três aspectos: era uma empresa de bens de consumo num mercado que prefere a tecnologia; era direcionada a consumidores de cor quando a maioria dos investidores são tipos brancos; e ele não era um engenheiro — num ecossistema que favorece fortemente os CEO tecnológicos. Ora, para sermos claros, não é necessário ser-se um programador informático branco de 22 anos com uma camisola de capuz com nódoas de comida para alcançar o sucesso em Silicon Valley. No entanto, é necessário um sentido de curiosidade sobredesenvolvido — e Tristan Walker é excepcionalmente curioso.

«Gosto de dizer que a minha história é como a da “rosa que cresce no meio do betão”», diz Tristan. Um autodescrito «miúdo dos bairros sociais» de Queens, em Nova Iorque, a família de Tristan viveu durante algum tempo de apoios sociais. «Eu tinha um objetivo na vida, que era ficar tão rico quanto possível, tão depressa quanto possível.»

Tristan viu três formas de o fazer. «A primeira era ser ator ou atleta, e isso não funcionava para mim», diz ele. A segunda era trabalhar em Wall Street, mas Tristan experimentou por algum tempo e odiou. «Por isso, disse a mim mesmo: “Já esgotei duas das três hipóteses.” Portanto,

a última é ser um empreendedor, e, no dia em que cheguei a essa conclusão, candidatei-me à Faculdade de Gestão de Stanford.»

Tristan chegou a Stanford em 2008 e rapidamente se adaptou ao ecossistema próspero de Silicon Valley que o rodeava. «Eu tinha 24 anos e via outros rapazes de 24 anos não só a ganhar milhões de dólares, mas, basicamente, a mudar o mundo. E pensei: *Uau. Porque é que eu não sabia nada sobre este local?*»

Tristan tornou-se rapidamente não apenas um estudante de Gestão, mas também um estudante de todas as alterações tecnológicas que ocorriam à sua volta. Não era aquilo a que se poderia chamar um cromo, mas tinha atitudes de cromo em relação a ideias novas. E começou a labutar fortemente no Twitter, numa altura em que a rede social tinha uma comunidade relativamente aconchegante de 500 mil utilizadores mensais. Tristan era um dos seus membros mais ativos. Mas e o que dizer dos seus colegas de turma? «Eles simplesmente não percebiam», disse Tristan. Isto é, até ocorrer um evento fatídico com o *rapper* MC Hammer.

«Eu estava numa aula de contabilidade e lembrei-me de que o MC Hammer deveria falar no *campus*», explica Tristan. «E havia um grande rebuliço, com as pessoas a perguntarem-se se ele o iria de facto fazer. Entrei no Twitter e perguntei simplesmente ao MC Hammer: “Vens?” Trinta segundos depois ele respondeu-me, e eu virei-me para os meus colegas de turma e disse: “Sim, ele vem. Veem?”» Obter uma resposta pessoal de um artista com múltiplos discos de platina? Isso aumentou a confiança de Tristan na sua capacidade para identificar tendências. «Nesse momento, apercebi-me de quão importante era o papel do Twitter nas inovações no que à comunicação dizia respeito. E foi a primeira vez que me apercebi de que há uma forma através da qual as más ideias se podem, na realidade, tornar boas ideias. Porque todos os outros diziam: “Porque estás no Twitter? Para que serve essa coisa? Quero lá saber o que vais comer ao pequeno-almoço.” E isso mostrou-me que havia ali algo em que eu tinha de mergulhar», diz Tristan.

Tristan não estava apenas a prever o poder das redes sociais. Estava a aprender uma lição fundamental sobre confiar nos seus instintos.

Ele tinha jeito para identificar oportunidades. Onde as outras pessoas viam «não», Tristan via «SIM». E, **quanto mais cedo se conseguir prever um «sim» num campo de «nãos», maior a oportunidade.**

Para Tristan, ele não era apenas um utilizador inicial do Twitter — ele queria ajudar a construir a empresa. Começou a estabelecer contactos, procurando a ligação mais próxima à empresa que conseguisse encontrar.

«Enviei e-mails a 20 pessoas diferentes que sabia terem um ou dois graus de separação em relação à empresa. A última pessoa que contactei por e-mail foi David Hornik, porque ele era professor de Stanford, e também um dos sócios da August Capital.»

David, como descobriria, era um velho amigo do primeiro CEO do Twitter, Ev Williams. E dois dias depois de se ter encontrado com David no seu gabinete, Tristan recebeu um e-mail de Ev, oferecendo-lhe um estágio. Lembre-se, estávamos em 2008. Qual era a dimensão da força de trabalho do Twitter na altura? Vinte funcionários ao todo. Tristan tinha identificado o potencial da empresa não só antes de todos os seus colegas, mas antes do próprio mercado.

Pouco depois de terminado o seu estágio na Twitter, Tristan começou a sua campanha de e-mails seguinte, bombardeando os fundadores de uma startup recente chamada Foursquare. E uma vez mais, o CEO, Dennis Crowley, respondeu.

«Enviei-lhes oito e-mails. Ao oitavo, o Dennis respondeu-me. Nunca o esquecerei, isto é literal — ele disse: “Tristan, sabes que mais? Sou capaz de aceitar parte disto. Costumas ir a Nova Iorque? Dennis.” E foi isso. Na altura estava em Los Angeles, sentado no sofá com a minha mulher, e disse: “Como é que eu respondo a este tipo?” Dez minutos depois enviei-lhe um e-mail: “Na verdade, planeio estar em Nova Iorque amanhã.” Reservei um voo nessa noite, voei na manhã seguinte, passei uma semana com eles e um mês depois estava a gerir o desenvolvimento de negócios para a empresa.»

A lição a retirar daqui não é apenas a persistência de Tristan, mas também a sua presciência. Algumas pessoas têm sorte, e sobem a bordo

de um foguetão por acaso. Mas dois foguetões? Isso não é nenhuma coincidência. Isso é sinal de que é capaz de identificar uma ideia subvalorizada antes dos seus pares. É como o sexto sentido que não para de dar sinal. Tristan tem jeito para ver o espaço em branco. Ele diz «sim» quando o mundo ainda mantém um ribombante «não».

Tristan deixou a Foursquare em 2012, depois de ter criado a sua equipa de desenvolvimento de negócios a partir do zero. «Quando comecei, a empresa não tinha vendedores, não tinha marcas na plataforma. Quando deixei a Foursquare — e mesmo uns dois anos depois —, tínhamos mais de um milhão de vendedores. Quando comecei, éramos três. Quando parti, éramos 150. E, para ser sincero, eu queria sair e criar também eu coisas ambiciosas.»

Ele aterrou no local perfeito para planear o passo seguinte. Ben Horowitz, um dos membros fundadores da empresa de capitais de risco icónica Andreessen Horowitz, convidou Tristan para passar algum tempo no escritório dele e pensar em grande, como seu empreendedor residente, ou EIR (*entrepreneur in residence*). Tristan passou vários meses em busca da sua grande ideia: «Quería fundar um banco. Quería resolver os problemas de transporte e de carga. Quería resolver a obesidade no país e no mundo...»

Depois sentiu-se inspirado: «Simplesmente fiquei frustrado com a experiência do barbear.»

Uma melhor experiência de barbear poderá não parecer uma ideia à escala do transporte de carga, da obesidade ou da banca. Mas as grandes ideias não têm de lidar com problemas dramáticos — têm de lidar com problemas negligenciados. E, quanto mais Tristan olhava para a história do barbear, mais se apercebia de que estava perante toda uma faixa demográfica fortemente ignorada — homens de pelos faciais ásperos ou encaracolados — que vivia com a maldição das inflamações e das borbulhas provocadas pelas lâminas há tanto tempo que já nem sequer a viam como um problema.

Tristan ambicionava não só um produto que resolvesse as inflamações provocadas pelas lâminas nos homens de cabelo encaracolado, mas

uma empresa de produtos de saúde e beleza que conseguisse acompanhar marcas globais como a Procter & Gamble — uma empresa dedicada a homens e mulheres de cor. Era, para *ele*, incrivelmente óbvio que esta empresa deveria existir, mas, quando se está a tentar apresentar uma ideia perante uma sala repleta de investidores que são na sua maioria homens brancos — e que têm na sua maioria cabelo liso —, pode ser difícil transmitir a urgência de uma ideia que serve um tipo de mercado muito diferente. Tratava-se de um obstáculo semelhante ao que Kathryn Minshew enfrentou quando tentou apresentar a ideia do The Muse: os investidores perdem de forma consistente oportunidades que são direcionadas a uma faixa demográfica com a qual não estão familiarizados. Os investidores de risco mais inteligentes informam-se sobre a oportunidade à sua frente. Mas muitos outros respondem simplesmente com um ignorante «não».

Por exemplo:

«É de nicho.» («Não.»)

«Acho que ninguém sabe que precisa disto.» («Não.»)

«A indústria está dominada pela utilização das lâminas múltiplas e tem milhões e milhões de dólares ao seu dispor para te atacar com a proteção de patentes.» («Não.»)

«Fazê-lo em Silicon Valley... isso é de loucos.» («Não.»)

Como tantas vezes acontece quando se tenta apresentar uma ideia arrojada, houve um defensor solitário inicial. Neste caso foi o investidor de risco Ben Horowitz da Andreessen Horowitz, aquele que tinha convidado Tristan para passar alguns meses no seu escritório e pensar em grande.

«Eu sabia que, se me ocorressem ideias pavorosas, o Ben me diria a verdade. E assim foi», contou Tristan. «Por fim, apresentei a minha ideia ao Ben e ele disse: “Essa é que é a ideia.”» (Convém notar que Ben e a sua família não são de cor.) «E nessa altura eu soube que tinha encontrado algo.»

Esta poderá parecer uma reação extremamente otimista. Porque haveria um apoio solitário de suplantar o coro de «nãos» de uma multidão de investidores? A resposta mais resumida é: Porque alguns «nãos» contam mais do que outros. Os «nãos substanciais» podem levá-lo a rever a sua ideia. Os «nãos céticos» podem obrigá-lo a repensar a dimensão da oportunidade. Estes «nãos» valem a pena ser ouvidos e utilizados no processo de aprendizagem. Mas depois há os «nãos preguiçosos», e estes devem ser ignorados e esquecidos... rapidamente.

Tristan tem um ouvido apurado para este tipo de diferenças. Consegue identificar, incluindo indicando o número do diapositivo de *PowerPoint*, o momento em que a sua audiência deixa de prestar atenção à sua apresentação.

«Eu tinha um diapositivo — acho que era o 14 — em que falava sobre a *Proactiv*, o sistema antiacne, como boa analogia para aquilo que estávamos a tentar fazer. A diferença entre a *Gillette* e a *Bevel* é a mesma que existe entre a *Neutrogena* e a *Proactiv*; é um sistema que resolve um problema muito importante. E eis que um investidor de risco olha para mim — nunca o esquecerei — e me diz: “Tristan, não tenho a certeza de que problemas relacionados com borbulhas provocadas pelas lâminas de barbear ou irritação sejam um problema tão grande para as pessoas quanto a acne.”

«Nesta altura, disse: “Compreendo o que está a dizer, mas basta que pegue no telefone e contacte dez homens de cor, e oito deles dir-lhe-ão: ‘Isto é um problema permanente com o qual tenho de lidar.’ Basta que pegue no telefone e contacte dez homens brancos, e quatro deles dir-lhe-ão a mesma coisa. Podia fazer o mesmo com as mulheres e obteria rácios iguais.”» Nesse momento Tristan apercebeu-se de que o comentário do investidor nada tinha que ver com a qualidade da sua ideia — simplesmente não tinha vontade de adquirir o contexto necessário a compreendê-la. «Isso não passa de preguiça — e nessa altura, não há nada que eu possa fazer», diz ele. «Por isso, sigo em frente até conseguir encontrar alguém que compreenda.»

Repare em quão rapidamente a mente de Tristan avança para o investidor seguinte a partir do momento em que deteta um «“não” preguiçoso» nas suas perguntas pouco empenhadas. Quando a qualidade das perguntas cai, ele já sabe, a meio do discurso, que a verdadeira conversa terminou — tudo o resto é ruído. «Os investidores de Silicon Valley dir-lhe-ão todos o mesmo: “Queremos investir em pessoas que sejam capazes de executar com algum tipo de *pedigree*, perseguir um espaço em branco significativo e uma grande oportunidade.” Para nós, era “Confere, confere, confere”, e, no entanto, recebíamos 99 por cento de “Nãos”», diz Tristan. Os investidores de risco não estavam a ver o quadro geral.

Uma das coisas de que os investidores iniciais por vezes não se apercebem é de que, no final, não importa quantos «nãos» se recebe. A única coisa de que precisam é do «sim» certo.

Para Tristan, esse «sim» proveio da estrela de *rap* e investidor Nas.

«Encontrei-me com o Nas através da Andreessen Horowitz, sentado do outro lado da mesa», diz Tristan. «Éramos ambos de Queens, e o Nas é uma pessoa que sempre admirei. É um dos tipos mais bem conhecidos pelos seus penteados, e a *Bevel* era perfeita para ele. Por isso, parti de um ponto de autenticidade absoluta. Passados cinco minutos, ele disse: “Estou convencido, o que fazemos a seguir?”»

Depois de o aparador *Bevel* ter sido concebido e estar pronto para o lançamento, Tristan enviou a Nas uma mensagem de texto com uma fotografia do seu rosto na caixa. Ele respondeu: «Tristan, durante toda a minha vida, sempre quis ter a minha cara numa embalagem de aparadores. Obrigado.» Tristan recorda: «Para mim foi um momento surreal.»

Nas viria a incluir o nome *Bevel* no refrão do seu sucesso de verão de 2016, o que triplicou a taxa de venda desse aparador.

De todos os «nãos» que Tristan recebeu da comunidade de investidores, talvez o mais embaraçoso para os investidores tenha sido aquele em que consideraram que a ideia de Tristan era «pequena». Como Tristan disse em 2017, «muitas pessoas dizem que estamos a tentar construir

a Procter & Gamble para pessoas de cor. As pessoas falam disso como se fosse uma coisa de nicho. Mas as pessoas de cor são a maioria no mundo. Por isso, se nós formos a Procter & Gamble para as pessoas de cor, o que raio é a Procter & Gamble?»

Em 2018, a Walker & Company foi comprada, tendo Tristan permanecido como seu CEO. O comprador? Nada mais nada menos do que a Procter & Gamble.

Cinquenta sombras de «não»

Se as histórias de Tristan e Kathryn o levaram a concluir que ser um tipo branco experiente lhe garantirá um «sim» fácil dos investidores de risco, **John Foley**, fundador da **Peloton**, a empresa de exercícios e multimédia em casa, está aqui para lhe dizer: «Não.»

De facto, o que John considerava a sua maior mais-valia aos olhos dos investidores — 15 anos de experiência de liderança tecnológica relevante — revelou-se uma menos-valia. «Aos 40 anos, tinha passado 20 anos a arrastar-me numa empresa», diz John. «Por outro lado, tinha reunido experiência de vida suficiente para me sentir suficientemente confiante para me afastar e dar início à minha própria empresa. Contudo, por essa altura, afinal, eu já estava “velho”.»

Isto foi para John uma surpresa. Afinal de contas, John tinha o tipo de antecedentes que deveriam ter atraído os investidores: uma licenciatura em Engenharia da Georgia Tech, um MBA da Harvard Business School, tinha sido CEO de duas empresas online bem conhecidas e de sucesso: a Evite e a Barnes & Noble Online. Ele estava certo de que os investidores de risco iriam lançar-lhe baldes de dinheiro. John tinha uma ideia de negócios que considerava excelente e que lhes apresentava numa bandeja de prata. «Os dados e as vendas — e a taxa de retenção e as coortes — estava tudo lá», disse ele. «E eu achei que era um vendedor bastante bom, mas claramente não era, pois a minha taxa de sucesso nestas reuniões foi de 1 em 100.»

Não só era «velho» aos 40 anos (em termos de Silicon Valley, pelo menos), como John depressa descobriu que a sua grande ideia estava situada na categoria de vendas ao consumidor pouco sexys, que tornava fácil aos investidores de risco dizerem simplesmente: «*Ná... Próximo.*»

Depois de três anos a apresentar a Peloton a centenas de investidores de risco e a milhares de *angels*, John diz: «Não tinha conseguido angariar um cêntimo de uma empresa de investimentos ou de uma instituição. Havia muitos ventos contrários e todos tinham um motivo diferente. Era tão frustrante...»

John tornou-se um conhecedor dos «nãos». Dividiu-os em categorias:

«És demasiado velho.» («Não.»)

«Os equipamentos são difíceis e exigem demasiado capital.» («Não.»)

«O *fitness* é uma categoria tola sem capital e sem software, sem *media*, e sem inovação.» (Ao que John respondia: «Precisamente! Vamos ser o inovador tecnológico do *fitness*.» Ainda assim, «Não.»)

Alguns dos «“nãos” preguiçosos» tinham em conta a geografia.

«Oh, é uma empresa da cidade de Nova Iorque. Fiz uma promessa à minha família de só ocupar lugares em conselhos de administração na Califórnia.» («Não.»)

Muitas pessoas de Silicon Valley também não compreendiam as aulas de *cycling*, dado que este era um fenómeno em grande parte da Costa Leste.

«Há dois tipos de bicicletas por aqui: as bicicletas de montanha e as bicicletas de estrada.» («Não.»)

Uma das maiores categorias dos «“nãos” preguiçosos» era uma qualquer versão de «grande ideia, mas não é ideal para *nós*». Havia alturas em que toda a equipa de investimento perante a qual John estava

a realizar a sua apresentação o adorava a ele e à ideia da Peloton — mas no final recusavam, porque só investiam em Internet de consumo ou cuidados de saúde e não podiam dizer aos seus sócios principais que tinham investido numa coisa estranha que não se enquadrava na sua tese de investimento. («Lamento, não.»)

É verdade: os investidores de risco convencionais como aqueles perante quem John estava a apresentar as suas ideias podem desconfiar dos negócios de venda direta ao consumidor, em especial em novas categorias. E embora nunca lho digam cara a cara, se o seu produto não se parecer com uma das coisas com as quais estes investidores ganharam muito dinheiro, simplesmente não estão interessados.

No fim de contas, John conseguiu vencer todos os «nãos» dos investidores de risco e das instituições encontrando outros meios de financiamento — «cem cheques de cem *angels*», nas suas palavras. E acabou por encontrar um investidor contrário, Lee Fixel, antigo parceiro da Tiger Global Management de Nova Iorque, que compreendeu a premissa inovadora e a promessa da Peloton e avançou com um rápido «sim».

Enquanto navegava por este labirinto épico de «nãos», John acabaria por descobrir que poderia poupar muito tempo a si mesmo — e uma boa dose de rejeição — concentrando os seus esforços nos investidores de risco contrários, mais excêntricos. Em vez de perder tempo com os suspeitos do costume, podia ter procurado intencionalmente investidores como Lee, que procuram ativamente ideias não convencionais para criar novas categorias.

Como conseguiu John persistir durante tanto tempo perante uma rejeição tão implacável? «Isso remonta ao facto de os meus pais me terem dado a confiança necessária, e além disso acreditava piamente que havia ali qualquer coisa», diz. «Mas não havia nada de muito palpável, além da nossa crença em nós próprios durante anos e anos e anos.»

Uma boa notícia, talvez, para quem passa pela provação dos «nãos» dos investidores de risco ao longo de vários anos: se os investidores de risco não percebem a sua ideia, provavelmente também não estão a financiar alguém com uma ideia semelhante. Quando conseguir levar a sua avante, terá um bom avanço sobre os seus potenciais concorrentes.

A primeira verdade sobre o empreendedorismo e o investimento é que as maiores ideias novas são contrárias. Avançam profundamente contra as pressuposições comumente aceites de que parecem não só arriscadas, mas francamente ridículas. São o tipo de ideias que atraem muitos «nãos».

E isto faz sentido: O facto de uma ideia ir contra a sabedoria convencional é provavelmente a razão pela qual outras empresas maiores e outros concorrentes não a experimentaram já, e o motivo por que outros empreendedores ainda não alcançaram o sucesso. Quando tem uma ideia contrária, daquelas em relação às quais todos dizem «não», ela dá-lhe espaço para criar algo. E para criar algo grande precisa de muito espaço. É por isso que o «Princípio Contrário» é um dos quatro princípios subjacentes ao meu livro *Blitzscaling*. Ser contrário e estar certo dá-lhe um avanço fundamental nas suas tentativas de expansão.

Vemo-lo a toda a hora com ideias verdadeiramente grandes. Nas primeiras fases do Google, as pesquisas eram vistas como uma forma péssima de fazer dinheiro em publicidade. O valor do inventário de anúncios era medido pelas visualizações da página e pelo tempo passado no site. E o que faz a pesquisa? Leva-o de um site para outro tão depressa quanto possível. Isso não parecia a ninguém um bom modelo de negócios. Mas a Google, claro, manteve-o — e reescreveu as regras da publicidade online.

Pense também nas TED Talks. Quando a minha colega June Cohen do Masters of Scale apresentou a ideia de colocar as TED Talks online, esta foi amplamente vista como uma ideia muito pequena, muito má. Publicar online palestras gravadas? Quem as iria ver? E isso não minaria o modelo de negócios de uma dispendiosa conferência ao fornecer o conteúdo de graça? Claro que aconteceu o oposto: as conferências tornaram-se imediatamente um sucesso viral, e a procura aumentou de

tal modo que o preço dos bilhetes quintuplicou — para 10 mil dólares — nos anos que se seguiram.

Ou veja a Airbnb. No início, o conceito parecia absurdo: Irá alguém alugar o seu quarto extra a um estranho, por uma noite? E será que alguém irá alugar um quarto de um completo estranho? Quem serão os anormais de ambos os lados dessa transação? Quando se tem uma ideia assim — que fica de tal maneira fora da compreensão tradicional de como funcionam as coisas —, pessoas muito inteligentes dir-lhe-ão: «Isso não tem qualquer substância.» Mas podem muito bem estar enganadas.

Por isso, se estiver a apresentar uma ideia contrária — uma ideia que põe em causa o *statu quo*, que imagina uma forma diferente e melhor de fazer as coisas —, prepare-se para suportar uma grande corrente de rejeições e aprender com elas. E, quando ouvir esse coro de «nãos», comece a procurar outros sinais de que está no caminho certo.

«O “não” esquivo»: ou a magia do «sim, mas...»

O «não» ocorre sob muitas formas, cada uma delas com o seu próprio tipo de informações úteis. Basta que saiba como reconhecer o que está no «não», mesmo quando as pessoas estão a dizer «sim» e «não» ao mesmo tempo.

Todos os empreendedores têm uma teoria subjacente sobre a natureza humana que dá forma ao seu trabalho. A de **Reid** é esta: O que concede às pessoas mais significado e alegria na sua vida são *outras pessoas*. Somos animais sociais. É verdade que uns são introvertidos ao passo que outros são extrovertidos (Reid considera-se «um extrovertido com seis pessoas ou menos», já agora), mas a grande maioria de nós retira significado e alegria das pessoas com quem estabelece uma ligação.

Quando se propôs a lançar o LinkedIn em 2002, Reid soube que queria construir uma plataforma que aproveitasse as ligações entre as

peças de modo a dar às suas vidas mais significado e satisfação. E tinha a certeza de que as nossas verdadeiras identidades — tal como as nossas verdadeiras redes — se transformariam numa plataforma que permitiria encontrar oportunidades. De todas as formas como as pessoas se podem ligar online, a nossa vida laboral — e especificamente a pesquisa de emprego — parecia a mais urgente. Isto porque, quando as pessoas procuram emprego, estão motivadas o suficiente para experimentar algo novo.

Reid estava à procura da versão maior e mais transformadora da ideia que conseguisse imaginar, o tipo de ideia contrária que arrancaria uma reação polarizada aos investidores, em que alguns diriam «Estou a ver!», mas muitos diriam «Estás louco!».

O LinkedIn revelou ser precisamente isso. O seu valor era absolutamente claro para Reid. Mas, quando começou a falar sobre esta rede, ninguém a percebia. As pessoas diziam-lhe literalmente «não faço ideia do que estejas a falar». E, por isso, deparou-se com um número estonteante de «nãos». Acontece que, desde logo, a ideia de criação de uma rede é negativa para muitas pessoas. Ouvia coisas como: «Será isto um serviço para pessoas que gostam intrinsecamente de estabelecer redes de contactos? Se assim for, não é para mim. Estabelecer redes é como passar o fio dentário: eu sei que é importante, mas não gosto de o fazer, e faço-o tão pouco quanto possível.»

Em 2002 as pessoas não compreendiam plenamente como é que uma plataforma social como o LinkedIn podia ajudar a melhorar a pavorosa experiência do estabelecimento de redes de contactos, tornando mais fácil criar ligações reais. E, no entanto, todos pareciam pensar que a abordagem do LinkedIn à criação de redes era uma grande ideia... *para os outros*. Uma e outra vez o LinkedIn foi recebido com um ribombante «Isto não é para nós». Os jovens achavam que poderia ser um serviço valioso para os profissionais mais experientes. E os profissionais experientes diziam: «Isso era capaz de ser um bom serviço para os jovens.» Os tecnólogos viam-no como um serviço para a indústria tradicional; as indústrias mais antigas consideravam-no adequado à indústria tecnológica mais recente.

**ANÁLISE
DE REID****Procure uma reação polarizada
e o “não” esquivo»**

Quando apresento uma ideia aos meus parceiros na Greylock e todos dizem «Isso é fantástico! Devíamos fazer isso!», a minha resposta é: «Oh, não!» Quando se tem um grupo de investidores hiperinteligentes e sofisticados e ninguém diz: «Cuidado com isto!» — é nessa altura que sei que é demasiado fácil. A ideia é tão obviamente boa que já consigo ouvir a debandada de concorrentes a espezinhar a minha pequena e esperançosa startup. Como tal, um consentimento unânime é sempre um sinal de preocupação.

Por outro lado, não quero propriamente que todos os presentes na sala digam «Reid, estás completamente louco». Se todos aqueles com quem falo considerarem que se trata de uma ideia terrível, começo a perguntar-me: Será que estou a imaginar coisas a mais?

O que quero que alguém diga é «Estás completamente louco» e que outras pessoas digam «Estou a ver». Quero uma reação polarizada.

Veja-se a minha decisão de investir na Airbnb, por exemplo. David Sze, um sócio meu da Greylock Partners, considerava que eu estava a cometer um erro épico com esse investimento. Lembro-me de ele me ter dito: «Bem, Reid, todos os investidores de risco têm um negócio que não funciona, com o qual aprendem. A Airbnb pode ser o teu.» Para sermos claros: David Sze é um investidor de risco superinteligente. Investiu no LinkedIn, no Facebook e na Pandora. É pessoalmente responsável por 2,5 mil milhões de dólares de fundos Greylock. Por isso, pesei atentamente as suas objeções. Se alguém tão inteligente quanto o David discorda de mim, preocupo-me. Mas também me entusiasmo, porque eu também posso estar certo.

Outra coisa que procuro nas grandes ideias: «o “não” esquivo». Quando leva a sua ideia a potenciais investidores, quer ver pelo menos uma minoria deles atrapalhados. Não tem de conseguir que eles lhe digam «sim», mas espera detetar alguma fricção enquanto procuram razões para chegar a um «não». Este «“não” esquivo» — o espaço entre

um «não» e um «sim» — é uma pista de que pode ter-se deparado com algo verdadeiramente grande, porque as melhores ideias levam as pessoas a querer dizer «sim» e «não» ao mesmo tempo. Trata-se de uma montanha-russa emocional para todos, incluindo os investidores.

E quanto àquele investimento na Airbnb? Afinal até não foi uma má aposta.

Reid e os seus cofundadores tiveram de decidir como agir com base na gama de reações neutras a negativas que iam ouvindo. «Deveríamos desistir ou ir em frente?», perguntavam-se, enquanto ouviam atentamente as diferentes objeções e reações ambivalentes.

Por exemplo, a equipa do LinkedIn tinha debatido acaloradamente se as inscrições na sua rede deveriam ser *fechadas*, o que significava que a adesão era realizada exclusivamente por referência, facilitando o LinkedIn as ligações (sendo que o grupo inicial de membros do LinkedIn eram todos conhecidos, de alguma forma, da equipa fundadora), ou *abertas*, sendo possível fazer-se a inscrição e enviar os próprios convites para outras pessoas se ligarem à rede. O facto de não ter emergido nem um argumento forte a favor nem um argumento forte contra do feedback ambivalente que foram recebendo era sinal de que as pessoas não tinham uma imagem clara do valor do LinkedIn. Isto deu-lhes coragem para arriscar um caminho mais radical: abrir a rede.

Perde-se a exclusividade inicial de um clube quando se opta por uma rede aberta, mas tem a vantagem de ser o caminho mais rápido possível para o conjunto de utilizadores que dizem: «Acredito que esta rede pode ser valiosa... para outra pessoa» — e depois partilham-na com ela.

Por isso, Reid e a sua equipa arriscaram tudo na criação de um serviço em que os utilizadores podiam partilhar os seus contactos profissionais abertamente e, assim, fazer crescer as suas redes profissionais. Ao fazê-lo, o LinkedIn criava um *loop* viral que levava as pessoas a regressarem constantemente e a trazerem os seus amigos. Com o *loop* viral em plena força, o LinkedIn cresceu até 500 milhões de utilizadores, com

uma receita superior a 6 mil milhões de dólares. Em 2016, a Microsoft adquiriu o LinkedIn por 26,2 mil milhões de dólares.

«O “não” revelador»: Quando um «não» lhe diz exatamente a razão por que está certo

«O meu problema era um vício por refrigerantes *light*», diz **Kara Goldin**. «Eu bebia refrigerantes *light* e não conseguia perder peso. Fazia exercício 30 a 45 minutos todos os dias. Tinha uma acne terrível, não tinha energia.»

Quando Kara abdicou dos seus refrigerantes *light* e começou a beber água, todas essas coisas mudaram para melhor.

Depois de quase um ano a beber simplesmente água, sentiu-se melhor do que nunca, mas estava farta do sabor — ou antes, da falta de sabor. Por isso, para se convencer a beber mais, começou a juntar frutas frescas a um copo de água. E ela perguntou-se: *Será que eu conseguiria engarrafar isto?* Procurou um produto semelhante nas prateleiras dos supermercados e não encontrou nenhum. Então decidiu: *vou desenvolver este produto e ver o que acontece.*

Kara pôs-se a trabalhar numa receita para uma bebida com sabor e sem açúcar ou conservantes, e começou igualmente a marcar reuniões com potenciais parceiros e investidores. Durante uma fatídica reunião, um peso-pesado da indústria das bebidas ofereceu a Kara um definitivo e terminante «não». Mas, sem o saber, também lhe deu o melhor conselho que ela poderia receber.

Depois de Kara lhe ter feito a apresentação de uma bebida natural com um toque de sabor, a sua resposta foi: «Querida, os americanos adoram *açúcar*.» Pondo de parte, por um instante, quão desadequado é chamar a alguém «querida» num contexto empresarial, aquelas palavras descuidadas concederam a Kara o seu momento «eureka». Ela apercebeu-se de que aquele executivo paternalista na sua empresa de refrigerantes agia de acordo com um pressuposto — correto ou não — de que os americanos não estavam interessados num produto engarrafado que não fosse doce.

Aprenda com os melhores empreendedores do mundo e transforme uma ideia vencedora num negócio de sucesso.

A chave para desenvolver um negócio de sucesso não é o talento, uma boa rede de comunicações ou uma estratégia cuidada. É uma mentalidade empreendedora, e essa mentalidade pode ser cultivada.

Baseado no podcast Masters of Scale, este livro reúne mais de cem conversas entre Reid Hoffman, fundador do LinkedIn, e os CEO de empresas icónicas como a Apple, a Nike, a Netflix, a Google, a Microsoft, entre outras. Estes mestres da expansão de negócios discutem as estratégias surpreendentes que potenciam o crescimento de empresas, revelando os segredos por detrás das mais extraordinárias histórias de sucesso dos nossos tempos.

Repleto de ensinamentos práticos, este guia único vai inspirá-lo a repensar o modo como se fazem e impulsionam os negócios hoje em dia.

«Um livro sobre como a curiosidade, a perseverança, a humildade e o risco ajudam a transformar ideias aparentemente impossíveis em negócios lucrativos.»

Forbes



Penguin
Random House
Grupo Editorial

Gestão e Liderança

 penguinlivros.pt

  penguinlivros

ISBN 9789896237004



9 789896 237004 >