

Daniel Smith

Autor de *Pensar como Steve Jobs*

PENSE COMO UM

EMPREENDEDOR

— Ideias e Métodos para Negócios de Sucesso —



«O empreendedorismo é um estado de espírito que requer a capacidade de resolver problemas.»

JEFF BEZOS, CEO da Amazon

Para a Charlotte e para o Ben – ao trabalho!

ÍNDICE

| | |
|-------------------------------------------------|-----|
| Introdução | 11 |
| Há uma Lacuna no Mercado para Si | 17 |
| Acredite em Si | 23 |
| Inspire e Transpire | 29 |
| Dê o Salto... | 35 |
| ... mas, Antes, Tome Balanço | 41 |
| Trace um Plano | 47 |
| Seja Flexível | 55 |
| Transforme os Obstáculos em Oportunidades | 65 |
| Aperfeiçoe a Sua Oferta | 73 |
| O Cliente é Rei | 81 |
| Aceite a Rivalidade | 87 |
| Aproveite o Momento | 97 |
| Se Não Conseguir à Primeira... | 105 |
| Não Tema o Risco Controlado | 111 |
| Saiba Quando Bater em Retirada | 119 |
| Rodeie-se dos Melhores | 125 |
| Desenvolva uma Marca | 133 |
| Venda o Sonho | 141 |
| Não Tenha Medo de Ser Disruptor | 149 |
| Expanda-se | 157 |
| Otimize | 165 |
| Desenvolva-se e Afirme-se Graciosamente | 171 |

| | |
|------------------------------------------------|-----|
| Remodele a Paisagem | 177 |
| Vá pelo Caminho mais Longo | 185 |
| A Arte da Negociação | 191 |
| Seja Astuto | 199 |
| Seja Fiel aos Seus Princípios | 205 |
| O Êxito Não se Mede Apenas pelo Dinheiro | 213 |
| Partilhe a Riqueza | 223 |
| Empreendedorismo Social: A Filantropia | 231 |

INTRODUÇÃO

Empreendedor *n.* pessoa que assume um empreendimento ou negócio, com a possibilidade de retirar lucros ou sofrer perdas.

The Concise Oxford Dictionary

«O empreendedor anda sempre em busca da mudança, a que responde e que explora como oportunidade.»

PETER DRUCKER, *The Daily Drucker* (2004)

Os empreendedores têm-nos acompanhado ao longo de toda a nossa História. Suponho que tenha havido homens das cavernas que, apercebendo-se de terem jeito para assar um naco de bisonte no espeto, estabeleceram um pequeno empreendimento para trocar jantar por carne crua, por uma pouca de água ou por uma bonita pintura rupestre. Só nos tempos mais recentes, porém, é que a palavra *empreendedor* entrou no léxico popular, passando a ser reconhecida como uma componente vital dos nossos sistemas económicos.

Nos primórdios do estudo da economia formal — que remontam ao Iluminismo, ou perto disso —, presumia-se que os atores económicos (ou seja, as pessoas!) eram criaturas racionais que tomavam decisões racionais com base numa análise de todos os dados a que tivessem acesso. Esse modelo não dava muito espaço ao conceito de empreendedor, que tende a ser um indivíduo que se presta a agir de acordo com os seus instintos e a arriscar na escolha de caminhos feitos de incerteza, na esperança de que estes resultem em generosas recompensas. A partir de meados do século xx, contudo, já se

tinha uma noção bastante mais abrangente quanto ao facto de nem toda a atividade económica se basear em raciocínios feitos com calma e serenidade — essa descoberta veio permitir a entrada em cena do empreendedor.

Tendo isto em conta, o que vem a ser, ao certo, aquilo a que chamamos empreendedorismo? Uma vez desconstruído, o conceito é relativamente simples. O empreendedor é uma pessoa que cria um negócio para preencher uma lacuna no mercado, arcando com grande parte dos riscos, mas, por outra parte, gozando da maior fatia de quaisquer potenciais recompensas. O típico empreendedor também é um inovador, implementa ideias novas para satisfazer as necessidades do consumidor. Joseph Schumpeter (1883–1950) foi um dos primeiros economistas a incorporar verdadeiramente estes traços e o desequilíbrio dinâmico que trazem ao mercado — que considerava ser sinal de uma economia saudável.

Ao contrário dos profissionais das áreas do direito ou da medicina, o empreendedor não goza do conforto de ter um caminho definido a trilhar. A sua jornada é sempre intrinsecamente perigosa, repleta de obstáculos e assombrada pela constante ameaça de emboscadas. Num artigo da *Forbes* de 2014, Steve Blank — veterano de diversas *startups* desde a década de 1970 — deu-nos um gostinho dessa incerteza: «A aposta mais segura quanto ao nosso novo negócio é que podemos estar enganados [...] A *startup* não visa aquilo que já é certo e sabido. Pelo contrário, a maioria vê-se perante o desconhecido: segmentos de consumidores desconhecidos, necessidades do consumidor desconhecidas, conjuntos de características de produto desconhecidos, etc.» Em última análise,

o empreendedor tem de ser capaz não só de lidar com o desconhecido, mas também de florescer decididamente à medida que vai trilhando o seu próprio caminho. Inevitavelmente, o trabalho árduo tende a ser imprescindível, do mesmo modo que é vital aprender depressa e trabalhar de forma inteligente. Tal como o ex-diretor do US Office of Management and Budget, Roy Ash, diria em 1984: «Um empreendedor tende a dar um passo maior do que a perna, na esperança de aprender rapidamente a dar esse passo.»

Tenho esperança de que este livro possa ajudá-lo a entender e a adotar a psicologia do empreendedor, analisando os desafios que lhe são inerentes — desde a ideia inovadora até ao produto final num negócio com cabeça, tronco e membros. Veremos que esse trajeto requer paixão, coragem, autoconfiança e iniciativa, a par de pés bem assentes no chão, resiliência, flexibilidade e muitos outros atributos. Exploraremos a psicologia que subjaz a tarefas cruciais como o *branding*, a contratação e a expansão. Mais fundamental ainda, observaremos como os mais destacados empreendedores se libertaram daquela dúvida persistente que lhes dizia: «Não sou capaz de fazer isto», e descobriram a convicção: «Sou capaz, sim.» Foi isto o que disse Sunil Mittal, líder das imensas Bharti Enterprises sediadas na Índia, na Knowledge@Wharton, em 2008, acerca dos seus primeiros passos no negócio: «Penso que a atitude de desafiar a sabedoria convencional foi muito importante, além da firme decisão de contrariar a ideia de que, como jovem empreendedor, não se é capaz.»

Durante a leitura deste livro, vale a pena recordar que há empreendedores cujos pensamentos, ideias e experiências

aqui tratados nem sempre devem ser considerados modelos de tudo o que é bom na humanidade. Nem todos exigiram que os pusessem num pedestal ou que os tomassem como modelos a seguir fora da esfera comercial. Todos eles, em determinados momentos, cruzaram caminhos com as autoridades. Talvez tenham violado as leis da concorrência ou talvez tenham recorrido a sistemas laborais dúbios. Enquanto concluía este livro, um preeminente empreendedor foi absolvido da acusação de difamação após um julgamento que, muito embora tenha resultado na sua absolvição, dificilmente seria considerado edificante. A referência a estas pessoas no livro não visa instigar o leitor a venerá-las como heróis. Defeitos à parte, são figuras de sucesso que representam o mundo dos negócios e que têm coisas interessantes a dizer ou a demonstrar no tocante ao empreendedorismo.

Dito isto, também veremos que é possível ser-se um pragmático e bem-sucedido empresário sem se deixar de se ter um pingão de decência. Tomemos o exemplo da observação de Richard Branson na obra de 1997, de Martyn Lewis, *Reflections on Success*:

Acho que as pessoas veem o empreendedor como uma figura estereotipada, como aquele gênero de pessoa que pisa toda a gente e sobe na vida à custa dos outros. Sem dúvida que há pessoas como essas, e algumas até conseguiram safar-se sem castigo, mas a verdade é que, em geral, acabam por ter o que merecem.

Com efeito, encontra aqui provas mais do que suficientes de que ser-se empreendedor e fazer do mundo um sítio melhor estão longe de ser coisas incompatíveis — veja-se a filantropia dos «megarricos» de Silicon Valley ou o tipo de negócio com princípios como o que defende Anita Roddick, uma mulher que personificava a sua própria teoria do que deveria ser um empreendedor: «O empreendedor é uma pessoa entusiástica que dança a um ritmo diferente, sem nunca considerar o êxito sinónimo de fortuna pessoal.»

Deixo a última palavra ao fundador da Amazon, Jeff Bezos, que disse o seguinte à Inc.com, em 2004: «O empreendedorismo é mais um estado de espírito do que propriamente trabalhar para nós próprios. Requer desenvoltura e capacidade de resolução de problemas.»

Há uma Lacuna no Mercado para Si

«As oportunidades são como os autocarros
— há sempre mais uma a chegar.»

RICHARD BRANSON, 2012

Em teoria, o trabalho do empreendedor é muito simples. Resume-se a descobrir uma lacuna no mercado e a preenchê-la. Por vezes, trata-se de gerar um bem ou um serviço que mais ninguém oferece. Noutras instâncias, se já houver quem forneça esse bem ou serviço, trata-se de encontrar uma forma de o fazer melhor ou com menos custos, para atrair os clientes e afastá-los da concorrência. Quanto à ponderação das lacunas do mercado que poderemos preencher, convém ter em mente as seguintes questões:

- Em que é que somos bons? Empreendedores houve que abriram negócios em áreas em que descobriram uma lacuna, mas não tinham a experiência necessária para a preencher. Caso escolhamos ir por aí, teremos de nos rodear desde logo de pessoas que tenham os conhecimentos e a experiência necessários para colmatar as nossas falhas. A maioria dos empreendedores prefere centrar-se em áreas com que de algum

modo se identificam. Silicon Valley, por exemplo, conta com muito mais cromos tecnófilos do que tecnófobos!

- O mercado que escolhemos carece de alguma coisa? Teremos nós o dom da inovação? Em 2008, por exemplo, Travis Kalanick e Garrett Camp vinham de uma conferência em Paris e viram-se aflitos para chamar um táxi na rua. Foi então que se aperceberam de que já existia tecnologia móvel capaz de revolucionar o processo de pedir e localizar táxis — e foi assim que nasceu a Uber.
- Ou preferimos aperfeiçoar o que já existe? Seríamos nós capazes de fazer o mesmo que outros negócios fazem, mas melhor? Seríamos nós capazes de oferecer um nível de serviço ao cliente que outros negócios já estabelecidos não conseguem alcançar? Estaremos nós destinados a fundar a padaria que vende o pão mais saboroso ou a abrir a boutique de moda com as melhores coleções do ramo?
- Seremos capazes de avaliar a procura? A nossa ideia pode ser simplesmente genial, mas será o mercado grande o suficiente para albergar um recém-chegado? Será o que oferecemos diferente quanto basta para que os jogadores que já estão em campo não sejam capazes de ripostar e simplesmente levar-nos a fechar as portas?

O segredo para estabelecer a lacuna que vamos preencher é a abertura. Os maiores empreendedores têm uma mentalidade flexível, no sentido em que consideram tanto os aspetos que estão em falta num mercado como as formas possíveis de retificar as situações. Michael Dell, fundador da Dell Computers, disse o seguinte: «Foi guiando-nos pela curiosidade e encarando as oportunidades sob outras perspetivas que sempre traçámos o nosso caminho.» A Dell teve os seus picos de crescimento nos anos 1990 e no novo século por reconhecer uma lacuna no mercado — um número crescente de pessoas proficientes em tecnologia dispostas a comprar computadores feitos à medida diretamente ao fabricante com um prazo de entrega de poucos dias. Uma vez que não havia quem suprisse essa procura de forma concertada, a Dell entrou em cena e colheu a recompensa.

Há também dois métodos diferentes de identificar lacunas. Há empreendedores que se lançam ativamente na busca de uma lacuna, tal como há lacunas que vão ao encontro de empreendedores. Um bom exemplo do primeiro caso é o de Jack Ma, o fundador do Alibaba Group. Quando estabelecia o seu negócio, em finais da década de 1990, apercebeu-se de que a China, o seu país natal, não tirava partido das oportunidades que o crescimento exponencial da Internet oferecia. Incumbiu-se então da tarefa de colmatar ele próprio essa falha, desenvolvendo uma plataforma digital de ligação dos negócios chineses à rede global. Além disso, Ma prova que não precisamos necessariamente de muita experiência para ter êxito num determinado mercado. É um multimilionário da Internet que afirma mal ter escrito uma só linha de código em toda a sua vida!

Larry Page e Sergey Brin, por sua vez, enquadram-se na segunda categoria. Em meados nos anos 1990, ambos estudavam em Stanford e trabalhavam com algoritmos na tentativa de obter melhores resultados de pesquisa na Internet. Já a pensar nas teses de doutoramento, começaram a reunir uma vasta coleção de hiperligações, sem fazer tenção de desenvolver fosse o que fosse à escala de um motor de busca. Quando deram por isso, porém, foi aí mesmo que chegaram com o seu trabalho. «Depois falámos disso aos nossos amigos e professores», explicou Page à *Bloomberg Businessweek* em 2004. «Não tardou que tivéssemos cerca de dez mil utilizadores por dia. Ao falar com todos os CEO de empresas de motores de busca, percebemos... que ninguém iria desenvolver motores de busca para comercializar. Diziam: “Não queremos saber de um motor de busca nosso.” Foi então que nos ocorreu que essa seria uma grande oportunidade de negócio, que mais ninguém iria desenvolver.»

Os maiores empreendedores estão sempre a discernir novas lacunas, mesmo quando já estão a preencher uma velha lacuna com muito sucesso. A Netflix, por exemplo, foi um negócio que se reinventou para preencher toda uma série de lacunas crescentes na indústria do entretenimento. Em 1997, os fundadores, Reed Hastings e Marc Rudolph, aperceberam-se de que os consumidores começavam a usufruir do entretenimento de outra forma. Em vez de saírem de casa para ir ao clube de vídeo local alugar um filme, as pessoas estavam a ganhar o hábito de recorrer a plataformas digitais como a *Amazon* para os mesmos efeitos. Foi assim que a Netflix começou: como serviço de aluguer de DVD, que recebia pedidos

pela Internet e enviava os discos pelo correio. Com o passar dos anos, contudo, um novo fenómeno começou a ganhar cada vez mais força — a transmissão direta de conteúdos em streaming na Internet para dispositivos pessoais. Nessa altura, a Netflix voltou as costas ao seu velho modelo moribundo e reinventou-se: primeiro, como serviço de descarregamento e, depois, como serviço de streaming. Mais recentemente, a entrada de outros jogadores no mercado dos serviços de streaming motivou a Netflix a também passar a produzir conteúdos, investindo fortunas para se tornar numa das maiores produtoras de conteúdos originais.

Numa entrevista à *Wired*, em 2012, Hastings fez uma eloquente exposição sobre os riscos que se correm quando tentamos identificar lacunas num mercado e decidimos ser quem a irá preencher: «Como empreendedores, temos de nos sentir capazes de saltar de um avião, porque temos a certeza de que apanharemos uma ave a passar. É um ato de estupidez, e grande parte dos empreendedores esborracham-se no chão, porque não passa qualquer ave, mas, às vezes até passa.»

Acredite em Si

«Para começar, é preciso passar das palavras aos atos.»

ATRIBUÍDO A WALT DISNEY

Muitos milhões de pessoas no mundo inteiro sonham desenvolver uma grande ideia sua num negócio de sucesso que elas próprias gerem e em que são elas quem manda. Só uma pequena minoria, porém, chega sequer a tentar, preferindo ficar-se pelo que conhecem e trabalhar por conta de outrem, explorando muitas vezes os seus talentos para fazer a fortuna de outros. A primeira característica que um empreendedor de êxito requer é a autoconfiança. Se não acreditarmos que temos todos os requisitos para o sucesso, mais ninguém acreditará. Sem a confiança para dar um passo e avançar para o desconhecido — desenvolver o nosso próprio negócio —, os nossos sonhos assim permanecerão: conteúdos mentais por realizar.

Todos os empreendedores de êxito partilham entre si o momento de decisão em que prometeram a si próprios traduzir as suas ideias em ação. Cada um deles decidiu que procuraria apoio para ter êxito no mercado, mesmo quando a opção mais fácil fosse arranjar um emprego normal e deixar os outros correr os riscos. Esses empreendedores optaram

por assumir os riscos com otimismo, acreditando que teriam todas as condições para semear as suas ideias e colher as recompensas. Todos ouviram a vozinha interior que lhes dizia: «És capaz.» Num discurso de abertura que fez na Universidade de Stanford, em 2005, Steve Jobs, cofundador da Apple, abordou o tema «seguir o nosso próprio caminho»:

O vosso tempo é limitado. Não o desperdicem a viver a vida de outras pessoas. Não se deixem encurralar pelo dogma — que é viver dos frutos dos pensamentos dos outros. Não deixem que o ruído das opiniões alheias abafe a vossa voz interior. Acima de tudo, tenham a coragem de seguir o coração e a intuição. Eles já sabem, de certa forma, o que vocês querem realmente ser. Tudo o resto é secundário.

Alguns aspirantes a empreendedores deixam-se reter pelo medo de que a sua ideia de negócio ainda não esteja suficientemente desenvolvida. Muito embora não possamos estar à espera de desenvolver uma empresa de sucesso com base num plano incompleto, também é verdade que muito poucas empresas ganham vida já com todos os ingredientes que são garantia de êxito. As hipóteses de se reunir logo no primeiro dia um produto ou serviço, uma marca, marketing, finanças e contactos de mercado são efetivamente remotas. Uma componente vital da jornada do empreendimento é permitirmo-nos tempo para desenvolver o nosso negócio e prepará-lo para os clientes. Fixar o objetivo de ter o melhor negócio

realisticamente possível desde o seu arranque é admirável, mas acreditar que pode ser perfeito é pura loucura. Eis o que disse Mark Zuckerberg, do Facebook, à *Wired* em 2016: «Quem pensa que uma coisa tem de ser totalmente perfeita logo à partida, em geral, nem sequer chega a arrancar.»

A lendária estilista Coco Chanel dá um bom estudo de caso sobre a importância de um empreendedor ter, acima de qualquer outra coisa, fé em si próprio. A sua estreia, em 1883, como Gabrielle Bonheur Chanel, foi humilde. Era filha ilegítima de uma lavadeira e de um vendedor ambulante, e a mãe morreu tinha ela apenas 12 anos. Os anos seguintes, passou-os num convento, onde aprendeu a coser e ganhou competências para arranjar trabalho como costureira, mas poucos diriam que chegaria muito longe na vida.

Coco, todavia, sentiu a mudança no ar e começou a sua carreira a fazer modificações na roupa feminina, de forma que as mulheres pudessem ter a tão desejada silhueta da época — apertando os corpos com espartilhos e enchendo os vestidos de pufes incómodos. Em finais da década de 1910, contudo, já se tinha apercebido de que, pela primeira vez na História, muitas mulheres já esperavam ter uma vida fora do cenário doméstico. As clientes de Coco já queriam roupa que lhes assentasse bem, mas que fosse prática e confortável. Foi então que decidiu ser ela a proporcionar-lhes isso.

Reuniu o capital inicial para abrir uma pequena loja de moda feminina em Paris; em seguida, outra na cidade costeira de Deauville e uma terceira em Biarritz. Comerciante criativa, pagou a duas jovens familiares bonitas para que desfilassem com as suas roupas em Deauville. Em 1918,

já tinha dinheiro suficiente para abrir a sua primeira boutique no coração do bairro da moda de Paris, ganhando reputação a nível mundial e uma fortuna pessoal com as suas linhas de moda feminina sempre elegante, mas prática, em que utilizava materiais inovadores como o tecido *jersey* para alimentar um novo público — as mulheres emancipadas.

Coco Chanel serve de modelo para todas as pessoas com iniciativa, seja onde for. Para ela, teria sido fácil concluir que pessoas iguais a si, com histórias semelhantes, simplesmente não dirigiam as suas próprias multinacionais (escusado será dizer que o mercado na primeira parte do século xx apresentava muito mais obstáculos às mulheres do que aos homens). Coco, porém, apoiou-se nas suas próprias competências como estilista e na sua cabeça para o negócio para se tornar um ícone internacional dos negócios. Partilhando da convicção de Disney, não se conformou e passou das palavras aos atos.

.....

UMA IDEIA FENOMENAL

Outra empreendedora que teve a coragem de construir o seu negócio, mesmo quando o mercado parecia tentar dissuadi-la, foi Sara Blakely, fundadora da empresa de roupa interior Spanx, Inc. Blakely teve a ideia dos seus collants modeladores sem pés quando trabalhava como aprendiz de assistente de vendas no calor abrasador da Florida. Procurando conciliar os benefícios

dos collants com a possibilidade de calçar sandálias de dedos à mostra, investiu as suas poupanças no desenvolvimento de um protótipo. A sua ideia de negócio seria rejeitada por todos os fabricantes de collants aos quais se dirigiu, e alguns deles disseram-lhe que o conceito era tão descabido que mais parecia uma anedota. A certa altura, um desses fabricantes decidiu pedir a opinião das filhas e, quando elas disseram que gostavam da ideia, aceitou começar a fabricá-los. A marca *Spanx* revelou-se um grande êxito e elevou Blakely ao estatuto de multimilionária que subiu a pulso.

.....



UM EMPREENDEDOR É ALGUÉM:

- Com uma ideia inovadora
- Que identifica um novo negócio
- Que assume o risco financeiro
- Que espera obter lucro

Assente nas histórias, experiências e palavras de figuras empresariais icônicas de todo o mundo e ao longo dos anos, de Bill Gates e Oprah Winfrey a Steve Jobs e Richard Branson, este livro ajuda a entender e adotar a psicologia do empreendedor, analisando os desafios desde o momento em que tem uma ideia inovadora até ao produto final.

Este é um caminho que requer paixão, coragem, autoconfiança e iniciativa, a par de pés bem assentes no chão, resiliência e flexibilidade.

Da experiência de grandes empreendedores podemos extrair lições como:

- Se quer ser grande, precisa de pensar grande.
- Prepare a sua empresa para as dores do crescimento.
- Não tenha medo de ir em contracorrente.
- Acredite em si e persista.

Este livro permite expandir a compreensão sobre o que motiva os empreendedores de sucesso. Pare de dizer «não sou capaz de fazer isto» e adote o lema «sim, sou capaz».

«Não existe a combinação perfeita de circunstâncias. Há que aproveitar as oportunidades e adequá-las para nós, não o contrário.»

SHERYL SANDBERG, COO do Facebook

v o g a i s

com todas as letras

20|20 editora

ISBN 978-989-564-277-9



9 789895 642779

Gestão