

GUY KAWASAKI

Especialista Mundial em Gestão e Tecnologia

A ARTE DA STARTUP

Como transformar uma boa ideia
numa empresa de sucesso



O Guia Perfeito
para Gerir
um Negócio
THE TIMES

«Um livro de leitura obrigatória para todos os empresários.»

MARK CUBAN, investidor no programa Shark Tank

v o g a i s

«Há muitos anos, Rudyard Kipling fez um discurso na McGill University, em Montreal. Nele disse algo notável, que merece ser recordado. Alertando os alunos face a um excesso de preocupações relativas a dinheiro, posição social, ou glória, afirmou: “Um dia, irão conhecer alguém que não se preocupa minimamente com nenhuma dessas coisas. Então, perceberão o quanto são pobres.”»

HALFORD E. LUCCOCK

Índice

*Escreva o que sabe.
Isso irá deixá-lo com muito tempo livre.*

HOWARD NEMEROV

Para Ler em Primeiro Lugar 9

CONCEÇÃO

Capítulo 1: A Arte de Começar 15

ATIVACÃO

Capítulo 2: A Arte de Lançar 43

Capítulo 3: A Arte de Liderar 79

Capítulo 4: A Arte de Ser Autossuficiente 101

Capítulo 5: A Arte de Angariar Capital 119

Capítulo 6: A Arte de Apresentar 159

PROLIFERAÇÃO

Capítulo 7: A Arte de Construir uma Equipe 195

Capítulo 8: A Arte de Evangelizar 215

Capítulo 9: A Arte de Socializar 239

Capítulo 10: A Arte de Fazer Chover Dinheiro 269

Capítulo 11: A Arte de Estabelecer Parcerias	285
Capítulo 12: A Arte de Perdurar	299

DEVER

Capítulo 13: A Arte de Ser Íntegro	319
------------------------------------	-----

Epílogo	323
---------	-----

Pós-Epílogo	325
-------------	-----

Leituras Recomendadas	331
-----------------------	-----

Agradecimentos	335
----------------	-----

Para Ler em Primeiro Lugar

*Nunca pensei em compor por reputação ou por honra.
Preciso de deixar sair o que tenho no meu coração;
essa é a razão pela qual componho.*

LUDWIG VAN BEETHOVEN

«Se soubesse na altura o que sei agora...» Estas palavras são, a dado momento, ditas pela maior parte dos empreendedores. O meu objetivo é que, depois de lerem este livro, não tenham de as dizer.

Lancei três empresas, investi em dez e aconselhei organizações de apenas duas pessoas ou tão grandes como a Google. Trabalhei na Apple em duas ocasiões e sou evangelista-chefe¹ de uma startup chamada Canva. Centenas de empreendedores fizeram-me apresentações, ao ponto de o meu ouvido direito não parar de zumbir.

No que a startups diz respeito, já passei por isso vezes sem conta. Agora estou a fazer aquilo a que os fanáticos dos computadores chamam um «*core dump*» ou, por outras palavras, estou a registar o que tenho na memória. O meu conhecimento vem das minhas cicatrizes — ou seja, vão tirar partido da minha visão retrospectiva.

O meu objetivo é puro e simples: quero tornar o empreendedorismo mais fácil para si. Quando morrer, quero que as pessoas digam: «O Guy capacitou-me.» Quero que sejam muitos a dizê-lo, pelo que este livro é destinado a uma vasta população:

¹ Quando aplicado ao mundo empresarial, o significado de «evangelista» é o de alguém que promove entusiasticamente um produto. Por se tratar de algo inerente ao ADN da Apple, optou-se por se manter a expressão ao longo deste livro. [N. T.]

1. Homens e mulheres que, nos seus escritórios, garagens e residências, estão a criar o próximo grande fenómeno mundial.
2. Almas corajosas que, ligadas a uma grande empresa, trazem novos produtos ao mercado.
3. Empreendedores sociais em instituições sem fins lucrativos que querem fazer deste mundo um lugar melhor.

Grandes empresas. Grandes repartições. Grandes escolas. Grandes igrejas. Grandes instituições sem fins lucrativos. Grandes empreendedores. É esse o plano. Alguns pormenores antes de arrancarmos:

- A minha ideia inicial passava, simplesmente, por atualizar o livro editado há dez anos. Porém, não parava de acrescentar, alterar e apagar. Assim, esta não é uma revisão do tipo «1.1». Esta é uma revisão «2.0», completa, integrada, feita a sério. Quando o meu editor na Penguin me disse para ativar a opção Registrar Alterações no *Word*, para que a revisão do texto fosse mais fácil, eu ri-me. Esta versão 2.0 é 64 por cento mais longa do que a versão 1.0.
- Para abreviar, e porque os empreendedores têm, na sua maioria, mais semelhanças do que diferenças, recorro à palavra «startup» para me referir a qualquer tipo de nova instituição — com ou sem fins lucrativos — e à palavra «produto» para me referir a qualquer novo produto, serviço ou ideia. Pode aplicar as lições deste livro para lançar praticamente tudo, por isso não se prenda por questões semânticas.
- Por cada recomendação há uma exceção, e eu posso também estar errado. Aprender de ouvido é arriscado, mas esperar por uma prova científica também o é. Lembre-se: poucas coisas estão certas ou erradas no empreendedorismo; há, isso sim, coisas que funcionam e coisas que não funcionam.

Parto do princípio de que o seu objetivo é mudar o mundo e não estudá-lo. O empreendedorismo implica fazer; não aprender a fazer. Se a sua atitude é «Deixemo-nos de tretas, vamos ao que importa», está a ler o livro certo, escrito pelo autor certo. Prossigamos...

Guy Kawasaki
Silicon Valley, Califórnia
GuyKawasaki@gmail.com

CONCEÇÃO

A Arte de Começar

A frase mais entusiasmante que se pode ouvir na ciência, aquela que anuncia novas descobertas, não é «Eureka!» (Descobri!), mas sim «É curioso...».

ISAAC ASIMOV

O ESSENCIAL

É muito mais simples fazer as coisas bem desde o início do que corrigi-las mais tarde. Nesta fase, está a criar o ADN da sua startup, e este código genético é permanente. Prestando atenção a algumas questões importantes, poderá construir os alicerces certos e ficar, assim, livre para se concentrar nos desafios maiores que terá pela frente. Este capítulo explica como começar uma startup.

Responda às questões simples

Existe o mito de que as empresas de sucesso começam com grandes ambições. Diz-se que, para ser bem-sucedido, o empreendedor deve arrancar com objetivos megalómanos. Eu penso o contrário. A meu ver, as grandes empresas começam por colocar questões simples:

- **ENTÃO, E DEPOIS?**¹ Esta questão surge quando identifica ou prevê uma tendência e avalia as suas consequências. Funciona

¹ Inspirado na obra *The Art of Profitability*, de Adrian Slywotzky.

assim: «Toda a gente vai ter um smartphone com câmara e acesso à Internet.» Então, e depois? «As pessoas poderão tirar fotografias e partilhá-las.» Então, e depois? «Devemos criar uma aplicação que permita às pessoas carregarem as suas fotos, avaliarem as fotografias dos outros e colocarem comentários.» E, *voilà*, eis o *Instagram*.

- **ISTO NÃO É INTERESSANTE?** A curiosidade intelectual e as descobertas acidentais potenciam este método. Spencer Silver estava a tentar fazer cola, mas criou uma substância que mal conseguia juntar dois papéis, uma cola de fraca aderência. E isso acabou por conduzir às notas de *Post-it*. Ray Kroc era um vendedor de equipamentos que reparou que um pequeno restaurante no meio do nada encomendou oito batedeiras. Por curiosidade, visitou o restaurante e ficou impressionado com o seu sucesso. Apresentou a ideia da criação de restaurantes semelhantes a Richard e a «Mac» McDonald, e o resto é história.
- **EXISTE UMA MANEIRA MELHOR?** Frustração com o estado atual das coisas é a base deste caminho. Certa vez, Ferdinand Porsche disse: «No início, olhei à minha volta e, não vendo o automóvel dos meus sonhos, decidi construí-lo.»² Steve Wozniak criou o *Apple I* porque acreditava que havia uma maneira melhor para aceder a computadores do que ter de trabalhar para o governo, numa universidade ou numa grande empresa. Larry Page e Sergey Brin acharam que medir o número de links para um site era uma forma mais eficaz de hierarquizar os resultados das buscas online, e iniciaram o *Google*.
- **PORQUE É QUE A NOSSA EMPRESA NÃO FAZ ISTO?** Neste caso, a força catalisadora é a frustração com o empregador atual. Está familiarizado com os clientes de um mercado e com as suas necessidades. Diz à sua chefia que a empresa deveria criar um

² *Forbes FYI* (Inverno de 2003): 21.

produto porque os clientes precisam dele, mas a chefia não o ouve. Por fim, acaba por desistir e faz você mesmo.

- **SE É POSSÍVEL, PORQUE NÃO O FAZEMOS?** As grandes inovações muito raramente têm um mercado garantido à partida, por isso este caminho caracteriza-se por uma atitude «que se lixe». Por exemplo, um telefone portátil era algo de incompreensível para a maioria das pessoas quando, na década de 1970, a Motorola o inventou. Na altura, os telefones estavam associados a lugares e não a pessoas. Contudo, Martin Cooper e os engenheiros da Motorola arriscaram, criaram-no, e o resto é história. Não deixe que alguém lhe diga que a teoria «se o criarmos, os clientes virão» não resulta.
- **QUAL É O PONTO FRACO DO LÍDER DO MERCADO?** Três fatores tornam um líder de mercado vulnerável. Primeiro, quando um líder está comprometido com uma forma de fazer negócio. Por exemplo, a IBM distribuía computadores através de revendedores, pelo que a Dell decidiu inovar e fazer vendas diretas. Segundo, quando os clientes do líder do mercado não estão satisfeitos. Por exemplo, a obrigação de se deslocar às lojas da Blockbuster para levantar e devolver os filmes abriu as portas à Netflix. Terceiro, quando o líder está a espremer ao máximo uma máquina de fazer dinheiro e deixa de inovar. Foi isso que deixou o *Microsoft Office* à mercê do *Google Docs*.

«Como é que podemos fazer montes de dinheiro?» não é uma das questões. Podem chamar-me idealista, mas, para mim, a génese das grandes empresas deve ser a resposta a perguntas simples que mudam o mundo, não o desejo de ficar rico.

EXERCÍCIO

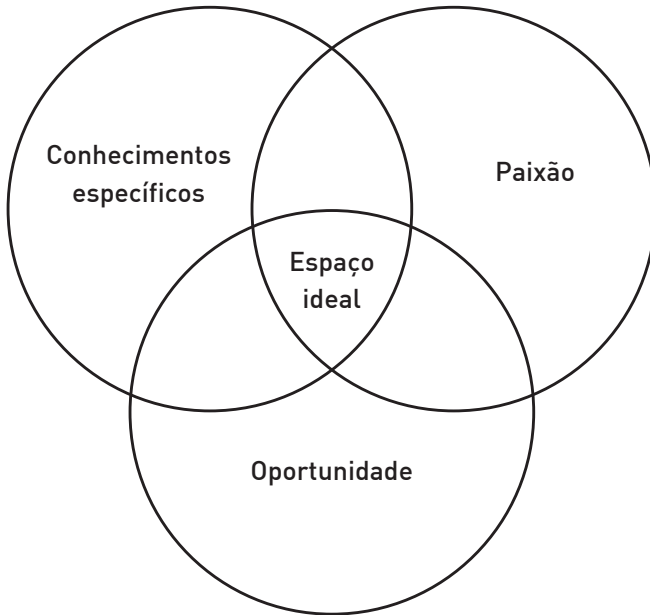
Complete a frase: se a sua startup não existisse, o mundo seria um lugar pior porque _____.

Descubra o Seu Espaço Ideal

Se tem a resposta a uma dessas questões simples, o passo seguinte é encontrar um espaço ideal viável no mercado. Mark Coopersmith, coautor de *The Other “F” Word: Failure — Wise Lessons for Breakthrough Innovation and Growth* e professor na Haas School of Business, ajuda os empreendedores a conseguirem fazê-lo através de um diagrama de Venn com três fatores:

- **CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS.** Isto é o somatório de tudo o que o leitor e os seus cofundadores conseguem fazer. Embora ainda não tenha uma equipa completa, terá de possuir já uma base de conhecimentos fundamentais específicos e a capacidade para criar algo, pois só assim a sua startup poderá arrancar.
- **OPORTUNIDADE.** Existem dois tipos de oportunidades: um mercado existente e um mercado potencial. Qualquer dos dois serve, mas convém confirmar a dimensão do mercado nos primeiros anos. Há uma razão para as pessoas assaltarem bancos e não bazares de produtos em segunda mão. Há alturas, porém, em que não há forma de provar que uma oportunidade existe realmente, e aí a única coisa a fazer é acreditar.
- **PAIXÃO.** Este ponto pode ser algo traiçoeiro, pois não é fácil perceber se é a paixão que gera sucesso ou se é o sucesso que gera paixão. Todos partem do princípio de que é a primeira que está certa, mas, sejamos honestos, é fácil deixarmo-nos entusiasmar por um negócio que resulta, pelo que a segunda opção também é correta. Ainda assim, o sucesso demora tempo a alcançar, por isso é bom que, no mínimo, não deteste o que está a fazer.

Não fique com a ideia de que todos estes três fatores são necessários ou até óbvios logo no início. Se tiver, pelo menos, dois deles, pode, depois, esforçar-se por desenvolver o terceiro.



Encontre Almas Gêmeas

O próximo passo é encontrar almas gêmeas para embarcarem na aventura — pense em Bilbo Baggins n'A *Irmandade do Anel*. As pessoas adoram a ideia de um inovador solitário: Thomas Edison (lâmpada elétrica), Steve Jobs (*Macintosh*), Henry Ford (automóvel *Modelo T*), Anita Roddick (The Body Shop), Richard Branson (Virgin). Mas essa ideia é errada. Por norma, as empresas bem-sucedidas têm início (e êxito) graças ao contributo de, pelo menos, duas almas gêmeas. As pessoas até podem acabar por reconhecer um dos fundadores como o inovador, mas a verdade é que é necessária uma equipa para que qualquer nova empresa resulte.

Para ilustrar este conceito, Derek Sivers, fundador da CD Baby, mostrou um vídeo durante a conferência TED 2010 que começa com uma pessoa a dançar sozinha num campo. A ela junta-se uma segunda pessoa, depois uma terceira e acaba por se juntar uma multidão, num autêntico festival de dança.

De acordo com Sivers, o primeiro seguidor desempenha um papel importante, pois é ele que confere credibilidade ao líder. Os seguidores subsequentes imitam o primeiro seguidor, não apenas o líder. Nas suas palavras, «é o primeiro seguidor que transforma um louco solitário num líder». Numa startup, esse primeiro seguidor é, geralmente, um cofundador.

Almas gémeas cofundadoras necessitam de ter, simultaneamente, semelhanças e diferenças. As principais semelhanças desejáveis são:

- **VISÃO.** Embora esta se tenha tornado uma palavra sobreutilizada por visionários pretensiosos, no contexto de almas gémeas ela significa que os fundadores devem partilhar uma intuição similar em relação à forma como a startup e o mercado vão evoluir. Por exemplo, se um fundador acredita que os computadores vão continuar a ser uma ferramenta de negócios para grandes empresas e outro acredita que o futuro passa por computadores pessoais, mais pequenos, baratos, fáceis de usar e de fácil acesso para todos, então eles não formam um bom par.
- **DIMENSÃO.** Nem toda a gente quer construir um império. Nem toda a gente quer um negócio apenas para se sustentar. Não há expectativas certas e erradas; há, apenas, expectativas que combinam ou não entre si. Isto não implica que os fundadores saibam o que pretendem à partida, mas convém que, pelo menos, estejam a puxar para o mesmo lado.
- **COMPROMISSO.** Os fundadores devem partilhar o mesmo nível de compromisso. Startup, família ou uma vida equilibrada: o que vem primeiro? É difícil fazer uma startup resultar quando os seus fundadores têm prioridades diferentes. Ter um fundador que deseje trabalhar durante dois anos e preparar a startup para uma venda rápida e outro que queira criar uma empresa que perdure por décadas vai originar problemas. O ideal é os fundadores acordarem um compromisso de, pelo menos, dez anos.

Entre as diferenças que são desejáveis incluem-se:

- **CONHECIMENTOS.** No mínimo, uma startup necessita de uma pessoa para fazer o produto (Steve Wozniak) e de outra para o vender (Steve Jobs). Para construir uma grande empresa, os fundadores necessitam de se complementar.
- **ORIENTAÇÃO.** Algumas pessoas gostam de aprofundar ao máximo os detalhes. Outros preferem ignorá-los e preocupar-se com as grandes questões. Para ser bem-sucedida, uma startup necessita de ambos os tipos de fundadores.
- **PERSPETIVA.** Quanto mais perspectivas, melhor. Isto pode incluir novos e velhos, ricos e pobres, homens e mulheres, rurais e urbanos, engenharia e vendas, razão e emoção, muçulmanos e cristãos, heterossexuais e homossexuais.

Para acabar, alguns conselhos sábios sobre cofundadores:

- **NÃO SE APRESSE.** Os fundadores poderão ter de trabalhar juntos durante décadas, por isso vá-os reunindo como se estivesse a escolher o seu cônjuge — partindo do princípio de que não é um divorciado em série. É melhor ter muito poucos fundadores do que tê-los em excesso. Entre fundadores, a separação é tão complicada como qualquer divórcio.
- **NÃO JUNTE FUNDADORES APENAS PARA GARANTIR MAIS FUNDOS.** A razão para trazer a bordo fundadores adicionais — ou qualquer outro funcionário, mas sobretudo fundadores — é tornar a sua startup mais forte e conferir-lhe maiores probabilidades de sucesso. Pergunte a si mesmo: «Contrataria esta pessoa se não necessitássemos de financiamento?» Se a resposta for não, será louco se a contratar.
- **ESPERE O MELHOR, MAS ESTEJA PREPARADO PARA O PIOR.** Equipas fundadoras desfazem-se constantemente. A sua startup poderá vir a ser uma exceção, mas, pelo sim, pelo não, garanta que toda a gente (incluindo você mesmo), se receber ações da

empresa, as recebe ao longo de vários anos, para prevenir que quem saia em menos de quatro anos detenha uma grande fatia da empresa.

Dê Sentido

Agora, pegue nas suas respostas às questões simples, no seu espaço ideal e nas suas almas gêmeas e parta do princípio de que vai mesmo ser bem-sucedido. Depois, submeta-se a mais um teste: Será que a sua startup faz sentido? Sentido não significa dinheiro, poder ou prestígio. Fazer sentido não é criar um local agradável para trabalhar, com comida grátis, pingue-pongue, voleibol e cães. Fazer sentido é fazer do mundo um lugar melhor.

Esta é uma questão difícil de responder quando não passamos de um par de jovens numa garagem a escrever um novo software ou a criar uma nova engenhoca, mas também é difícil compreender como uma bolota pode crescer e tornar-se um carvalho. Se, no mais louco dos seus sonhos, não consegue imaginar a sua startup capaz de fazer do mundo um melhor lugar, talvez não esteja, então, a criar uma empresa que vá abanar o planeta.

Isso não faz mal; a verdade é que não há muitas empresas que façam abanar o planeta. E são ainda menos aquelas que se propõem a fazê-lo. Mas, raios, eu quero que o leitor pense em grande. Quando as grandes empresas da atualidade tinham apenas um ano de vida, poucos conseguiam prever o seu sucesso ou o significado que elas iriam ter. Confie em mim: se fizer sentido, provavelmente vai fazer dinheiro.

Crie um Mantra

A etapa seguinte é criar um mantra de três ou quatro palavras que explique o significado daquilo que a sua startup procura fazer. Para startups, a definição de «mantra» presente no *American Heritage Dictionary of the English Language* é perfeita:

Uma fórmula verbal sagrada repetida na forma de oração, meditação ou encantamento, como a invocação de um deus, um feitiço ou uma sílaba ou excerto de uma escritura com propriedades místicas.

Eis cinco exemplos (alguns deles hipotéticos) que ilustram o poder que um bom mantra tem para transmitir de imediato o significado das empresas:

- Performance atlética autêntica (Nike)³
- Entretenimento familiar (Disney)⁴
- Recompensar cada momento do dia a dia (Starbucks)⁵
- Democratizar o comércio (eBay)
- Dar força aos artesãos (Etsy)

Estes exemplos ilustram as três características mais importantes de um mantra:

- **BREVIDADE.** Os mantras são curtos, suaves e facilmente memorizáveis. (O mantra mais pequeno do mundo é, simplesmente, «Om», uma palavra hindi.) As frases de missão são longas, aborrecidas e fáceis de esquecer. Desde o CEO até ao rececionista, todos devem tê-la presente. Compare a eficácia do mantra da Starbucks, «Recompensar cada momento do dia a dia», com o da sua missão, «Estabelecer a Starbucks como a principal fornecedora do melhor café do mundo, preservando sempre os seus princípios puros, à medida que cresce.» Não é preciso dizer mais nada.
- **POSITIVIDADE.** Os mantras são edificantes e explicam de que forma a sua startup faz do mundo um lugar melhor. «Performance

³ Scott Bedbury, *A New Brand World: Eight Principles for Achieving Brand Leadership in the Twenty-First Century* (Nova Iorque: Viking, 2002), 51.

⁴ *Ibidem*, 52.

⁵ *Ibidem*, 53.

atlética autêntica» é muito melhor do que «Vender grandes quantidades de sapatos feitos na China.»

- **FOCO EXTERNO.** Os mantras expressam o que você faz pelos seus clientes e pela sociedade. Não são egocêntricos nem interesseiros. «Ficar rico» é a antítese de um mantra. Os clientes querem que «democratize o comércio», mas não querem saber se o estão a enriquecer a si e aos seus acionistas.

EXERCÍCIO

Escreva o mantra da sua startup neste espaço: _____
_____.

EXERCÍCIO

Pense de que modo serve os seus clientes. Que sentido faz a sua startup?

EXERCÍCIO

Se alguém perguntasse aos seus pais ou ao seu rececionista o que faz a sua startup, o que é que eles responderiam?

Escolha um Modelo de Negócio

É provável que venha a mudar várias vezes de modelo de negócio, pelo que não tem de tomar a decisão certa logo no início.

Porém, iniciar uma discussão sobre este tópico é importante, pois direciona o pensamento de todos para o modo de vir a ganhar dinheiro.

Todos os funcionários devem estar cientes de que uma startup ou ganha dinheiro, ou morre.

Um bom modelo de negócio obriga-o a responder a duas questões:

- Quem é que tem o seu dinheiro no bolso?
- Como é que vai fazer com que esse dinheiro chegue ao *seu* bolso?

Falta, talvez, um pouco de subtileza a estas questões, mas ganhar dinheiro não é um processo subtil. Dito de forma mais elegante, a primeira questão envolve a definição de quem será o seu cliente e qual a necessidade que ele sente. A segunda questão centra-se na criação de mecanismos de venda que garantam que as receitas excedem os custos.

A melhor lista de modelos de negócio que vi até hoje encontra-se num livro chamado *The Art of Profitability*, de Adrian Slywotzky. Eis os meus favoritos dessa lista:

- **SOLUÇÃO INDIVIDUALIZADA.** Envolve olhar a fundo para os problemas do cliente e fazer tudo o que estiver ao alcance para o deixar feliz. Com o passar do tempo, uma startup pode aprofundar as suas relações com outras entidades de forma a aumentar significativamente o total de vendas, mas cada novo cliente implica um combate homem a homem. (Slywotzsky chama-lhe a solução do cliente.)
- **MULTICOMPONENTES.** A Coca-Cola encaixa na perfeição neste modelo, de acordo com Slywotzsky. A *Coca-Cola* é vendida em supermercados, lojas de conveniência, restaurantes e máquinas automáticas. O mesmo produto é vendido em diferentes espaços de negócio e a preços diferentes por unidade.
- **LÍDER DE MERCADO.** A Apple enquadra-se naquilo que é um modelo de negócio de líder de mercado. Um líder de mercado cria a maior parte das inovações e os produtos mais interessantes. Atingir esta posição permite a uma startup cobrar mais pelos seus produtos, mas esta tem de trabalhar muito para lá chegar e para aí se manter.

- **COMPONENTE VALIOSA.** A Intel e a Dolby não vendem produtos diretamente aos consumidores, mas os seus produtos são componentes importantes de aparelhos que estes usam. A Intel fornece os *chips* dos computadores de muitas empresas de hardware; a Dolby fornece tecnologia de compressão de áudio e de redução de ruído para muitos fabricantes de equipamentos de som, áudio e vídeo.
- **CENTRAL DE CONTROLO.** Slywotzsky aplica este termo para descrever empresas como a De Beers quando esta controlava o fornecimento de diamantes. Este modelo de negócio envolve vários desafios: atingir o controlo da oferta, convencer as pessoas de que esse controlo é desejável e não infringir quaisquer leis da concorrência.
- **IMPRESSORA E TONER.** Este modelo de negócio envolve vender um produto que necessita de recargas. Seja uma impressora HP ou uma máquina de café de cápsulas, a venda não é um evento único, mas sim o nascimento de uma fonte de receitas durante o curso de vida do produto. Isto pode também aplicar-se a uma startup que vende software e que vai, depois, cobrando pelas atualizações, serviços e apoio técnico. Slywotzsky chama-lhe o modelo pós-venda.

Existem ainda outros modelos de negócio que são igualmente atrativos:

- **CONTEÚDOS GRÁTIS E PREMIUM.** Este modelo passa por oferecer serviços até determinado ponto: quando os clientes desejam mais funcionalidades ou maior capacidade, então têm de pagar. Por exemplo, o *Evernote* permite que as pessoas armazenem gratuitamente informação na nuvem. Contudo, se essas pessoas desejarem mais espaço ou outras funcionalidades, há uma mensalidade anual.
- **VISITANTES.** O modelo de negócio baseado no número de visitas envolve fornecer uma plataforma para criar ou partilhar

conteúdos que atraíam visitantes. O conceito aqui é que várias marcas gostariam de chegar aos mesmos olhos, pelo que diferentes empresas podem vender publicidade e patrocínio na plataforma. O *Facebook* e o *Huffington Post* são exemplos deste modelo de negócio.

- **BENS VIRTUAIS.** Imagine vender códigos digitais para artigos com custos de produção e de armazenamento próximos do zero — coisas como flores virtuais ou espadas e emblemas para membros de uma comunidade. São assim os negócios de bens digitais. Certa vez, a minha filha comprou dois mil dólares de «tesouros» para um jogo de *iPhone*, por isso sei que isto pode funcionar.
- **ARTESANATO.** Este é um tipo de startup que dá prioridade à qualidade e à manufatura. Poderá nunca vir a ter uma grande dimensão, mas é a melhor do seu setor... ainda que, existindo um mercado como a *Etsy*, nunca se sabe.

Vai ajustar o seu modelo de negócio constantemente — de facto, preocupante é se não mudar ou fizer alterações consideráveis ao seu modelo com o decorrer do tempo. Eis alguns conselhos adicionais que o ajudarão durante o processo:

- **FOQUE-SE NUM NICHOS ESPECÍFICO.** Quanto maior for a precisão com que consiga definir o seu cliente, melhor. Muitos empreendedores têm medo de se focar num alvo demasiado estreito e específico, pois tal não conduzirá a um domínio mundial. Contudo, as empresas de maior sucesso começaram por olhar para apenas um ou dois mercados, crescendo depois (muitas vezes inesperadamente) para se tornarem empresas de larga escala, dirigidas a outros mercados.
- **MANTENHA AS COISAS SIMPLES.** Se não consegue descrever o seu modelo de negócio, no máximo, em dez palavras, então não tem realmente um modelo de negócio. Evite qualquer tipo de jargão que esteja presentemente na moda (fator estratégico, missão crítica, classe mundial, vantagem de antecipação,

sinérgico, escalável, etc.).⁶ Não é por usar linguagem de negócios que passa a ter um modelo de negócio. Olhe para o modelo de negócio da eBay: cobra uma taxa de listagem, mais uma comissão. Ponto final parágrafo.

- **COPIE ALGUÉM.** O comércio já existe há muito tempo, pelo que, por esta altura, as pessoas inteligentes já inventaram praticamente todos os modelos de negócio possíveis. Você pode inovar na tecnologia, no marketing e na distribuição, mas tentar criar um novo modelo de negócio é uma má aposta. Procure relacionar o seu modelo de negócio com um já existente, de compreensão fácil e êxito comprovado. Terá muitas outras batalhas para travar.
- **SEJA EXPANSIVO.** Os modelos de negócio que procuram criar um bolo maior em vez de ir buscar mais ao mesmo bolo funcionam melhor para startups. Tal deve-se ao facto de os clientes estarem mais interessados em descobrir produtos que sejam inovadores e atrativos do que em produtos que são, simplesmente, mais do mesmo, vindos de startups.

EXERCÍCIO

PASSO 1: Calcule os custos mensais de operacionalização.

PASSO 2: Calcule o lucro bruto de cada unidade do seu produto.

PASSO 3: Divida os resultados do passo 1 pelos do passo 2.

⁶ Inspirado em Michael Shermer, *Why People Believe Weird Things* (Nova Iorque: A.W. H. Freeman, 2002), 49.

Defina Marcos, Pressupostos, Testes e Tarefas

Numa startup é fundamental evitar dispersões, pois os empreendedores têm sempre muita coisa para fazer em pouco tempo. Assim, para manter o controlo, há que delinear marcos, pressupostos, testes e tarefas.⁷

- **MARCOS.** Alcançar um largo número de marcos significativos é imperativo para qualquer startup. Porém, alguns marcos são mais importantes do que outros, pois significam um progresso assinalável no caminho rumo ao sucesso. Os cinco marcos mais importantes no desenvolvimento de um produto são:
 - Protótipo funcional
 - Capital inicial
 - Versão de teste de mercado
 - Cliente pagante
 - Equilíbrio das contas (*breakeven*)

Existem outros fatores que afetam a sobrevivência da empresa, mas nenhum é tão importante como estes marcos. O *timing* de concretização desses marcos irá influenciar o *timing* de praticamente tudo o resto, pelo que deve dedicar-lhes 80 por cento do seu esforço global.

- **PRESSUPOSTOS.** Esta é uma lista dos principais pressupostos que pode definir em relação ao seu negócio:
 - Dimensão do mercado
 - Margem de lucro
 - Número de contactos por vendedor
 - Custo de angariação de clientes

⁷ Inspirado em Rita Gunther McGrath e Ian C. MacMillan, «*Discovery-Driven Planning*», Harvard Business Review (julho-agosto de 1995).

- Taxa de conversão de potenciais clientes em clientes
- Prazo médio de fecho de venda
- Retorno do investimento por cliente
- Número de chamadas de apoio técnico por unidade enviada
- Prazos médios de pagamentos e recebimentos

Discutir e documentar estes pressupostos numa fase inicial é importante, pois isso permite-lhe olhar com seriedade para a viabilidade de uma startup. Por exemplo, partir do princípio de que o prazo de fecho de uma venda é de quatro semanas e constatar que ele é, afinal, de um ano causará problemas de tesouraria.

- **TESTES.** Pode construir uma lista sólida de pressupostos, mas estes não deixarão o campo teórico até ao momento em que os começar a testar:

- Os custos de angariação de clientes permitem uma operação lucrativa?
- As pessoas irão usar o seu produto?
- Tem margem para lhes prestar apoio?
- O produto consegue resistir ao modo como vai ser usado no mundo real?

- **TAREFAS.** Por fim, há tarefas que têm de ser realizadas para atingir os marcos e testar os pressupostos. Quaisquer atividades que não contribuam para esses fins não são cruciais e devem ter baixa prioridade. Entre as tarefas essenciais incluem-se:

- Recrutar funcionários
- Encontrar fornecedores
- Estabelecer um sistemas de contabilidade
- Cumprir as formalidades legais

O objetivo desta lista é compreender e avaliar a totalidade daquilo que a sua startup tem de fazer e não deixar escapar nada por entre a euforia dos primeiros dias.

Definidas estas etapas, o passo seguinte é transmiti-las a toda a empresa, fazer revisões, iniciar a sua implementação e monitorizar os resultados. Acima de tudo, tem de ter presente que não se trata de algo para criar e nunca mais consultar. Deve, sim, ser algo a colocar em prática e a alterar, se necessário.

Mantenha as Coisas Claras e Simples

Vai enfrentar centenas de decisões durante o processo inicial da sua startup e, muitas vezes, surge a tentação de otimizar cada uma delas — muitas vezes seguindo caminhos inovadores. Contudo, é preferível que concentre a sua energia e as suas atenções nas questões ligadas aos marcos a alcançar. Para tudo o resto, deixe-se levar pela corrente e siga as etapas acima referidas, mantendo as coisas claras e simples.

- **ESTRUTURA SOCIETÁRIA.** Cada país tem tipos diferentes de sociedades comerciais, por exemplo, anónimas, em comandita, de responsabilidade limitada, cooperativas. O desejável é uma estrutura societária com três características: familiar, para que os investidores se sintam confortáveis; vendável a outras empresas ou na bolsa de valores; e capaz de oferecer incentivos financeiros aos funcionários.

Se o seu objetivo passa por criar uma pequena empresa que não vai procurar capital de risco e que não aspira a tornar-se pública, então deve apostar numa sociedade ou numa empresa individual de responsabilidade limitada.

- **PROPRIEDADE INTELECTUAL E INDUSTRIAL.** Uma startup deve deter de forma inequívoca, ou ter licenciada de forma inequívoca, a sua propriedade intelectual e industrial. Isso garante que não existirão nem haverá o risco de virem a existir processos em tribunal abertos por antigos funcionários e que não haverá

acusações de que essa propriedade intelectual ou industrial viola os direitos de alguém.

Além disso, a propriedade intelectual e industrial e as licenças devem pertencer à startup, e não aos fundadores. Isto porque nunca é desejável uma situação em que um fundador descontente leve consigo propriedade intelectual ou industrial ao abandonar a startup, desta forma incapacitando-a.

- **ESTRUTURA DE CAPITAL.** Refere-se à propriedade da startup. Existem quatro sinais de alarme, todos eles pertencentes ao Quadro de Honra do *se-soubesse-na-altura-o-que-sei-agora*:
 - Um pequeno número de fundadores detém a maior parte da startup e não se mostra disposto a alargar essa posse a outros funcionários.
 - Um pequeno grupo de investidores que não deseja a diluição de propriedade possui um controlo dominante da empresa.
 - Dezenas de pequenos investidores tornam a gestão de acionistas uma tarefa lenta e onerosa.
 - Financiamentos anteriores por valores exagerados tornam o investimento pouco atrativo para novos investidores.
- **HISTÓRICO DOS FUNCIONÁRIOS.** Entre as áreas de preocupação encontram-se executivos casados entre si ou que têm alguma relação entre si, amigos com pouca qualificação em posições de destaque e funcionários superiores com cadastro criminal. Situações como estas podem dar a ideia de que a startup não é uma meritocracia.
- **SITUAÇÃO REGULAR.** Refere-se a questões ligadas às leis e ao não cumprimento de todas as formalidades legais. Por norma, problemas ligados à situação regular indicam uma gestão ignorante ou maliciosa — uma e outra inaceitáveis e que impedem o progresso da empresa.

Muitos especialistas escreveram já livros inteiros sobre estes cinco tópicos, pelo que não quero que tome uma decisão precipitada com base apenas nesta minha curta explicação sobre questões tão complexas. São áreas onde apenas precisa de descobrir o que não sabe fazer, para assim poder procurar um especialista que o saiba.

Faça Algo Constrangedor

Se não se sente embaraçado pela primeira versão do seu produto, então lançou-o demasiado tarde.

REID HOFFMAN

Quando releio o primeiro livro que escrevi, *The Macintosh Way*, sinto-me envergonhado por ser tão rudimentar. Quando me lembro do primeiro *Macintosh*, sinto-me envergonhado porque ele não tinha software, RAM ou espaço de armazenamento suficientes e porque era demasiado lento. Quando olhar para a primeira versão do seu produto, é provável que também se sinta envergonhado.

Não faz mal. Acontece a todos. A primeira versão de um produto apresenta sempre falhas, mas a forma como evolui é tão importante como a forma como começa. As startups afortunadas são aquelas que persistem porque acabaram por acertar com o produto e o modelo de negócio, por isso não se martirize.

O GUIA BESTSELLER DE GESTÃO E EMPREENDEDORISMO

Os conselhos sobre inovação, recrutamento, *branding* e captação de investimento chegam de todos os lados. Há tantos livros, artigos, sites, blogues e conferências com dicas desligadas da realidade que muitas startups acabam por se concentrar nas prioridades erradas, encaminhando-se para becos sem saída antes de terem qualquer hipótese de sucesso.

A Arte da Startup resolve este e muitos outros problemas. Guy Kawasaki transforma décadas de experiência em conselhos práticos e incisivos, adaptados às exigências e aos desafios do século XXI.

COM ESTE LIVRO, SAIBA COMO:

- Lançar e desenvolver uma ideia, tornando-a uma marca forte e produtiva
- Reunir uma equipa vencedora e atrair investidores motivados
- Implementar eficazmente ferramentas como as redes sociais, o *crowdfunding* ou o alojamento de dados e aplicações na nuvem
- Garantir que a sua empresa resiste e perdura no tempo, assumindo novos desafios e visando sempre o crescimento

Se tem um espírito empreendedor e pretende iniciar ou desenvolver um negócio com sucesso, este livro é para si.




«Um excelente guia prático, repleto de informações valiosas,
que conduz os leitores através das etapas necessárias
para lançar um negócio de sucesso.»

Library Journal



Penguin
Random House
Grupo Editorial

Gestão e Liderança

 penguinlivros.pt
  penguinlivros

ISBN 9789895649044



9 789895 649044 >