

# CAPÍTULO 6

Lançar-se num novo negócio é uma decisão profundamente pessoal com motivações que vão da ambição à necessidade



*O que é importante é isto:  
Ser capaz de, em qualquer momento,  
sacrificar o que somos pelo que  
poderíamos vir a ser.*

Charles Dubois

## Não sei como me posso lançar

Todos temos amigos, colegas e conhecidos que abandonaram o barco e começaram os seus próprios negócios. Pergunte a estudantes, em cursos de licenciatura ou para executivos, e dois terços respondem que querem começar os seus próprios negócios. No entanto, a maioria das pessoas que conhecemos nunca chegam a ir até ao fim.

As razões pelas quais nós não o fazemos são variadas, por vezes são determinadas culturalmente, por vezes são altamente idiossincráticas.

Comparamos de forma instintiva aquilo que sabemos e temos com uma oportunidade que não conseguimos quantificar. Olhamos para o nosso emprego atual, salário, localização e conforto e mapeamos o nosso futuro. E depois, olhamos para a incerteza da ideia empreendedora que estamos a considerar, e vemos um trajeto que não conseguimos cartografar. Hesitamos perante o desconhecido e os nossos egos temem o estigma do insucesso.

Mesmo num mundo onde a segurança no emprego é uma coisa do passado, este tipo de pensamento persiste. Sentimos que podemos prever um futuro seguro e confortável para nós próprios, e isso deixa-nos um

sentimento de desconforto ao considerar lançar-nos no desconhecido.

Para lá das histórias interessantes de empreendedores que abandonaram a escolar aos 16, começaram algo na garagem dos pais e ficaram milionários com a tenra idade de 23 anos, como é alguém se pode lançar num novo negócio?

Uma das questões de investigação mais importantes para tentar compreender a decisão de lançar um novo negócio é a seguinte: Que tipo de processo de decisão leva os potenciais empreendedores a tomar essa decisão de forma confortável? Há razões práticas que fazem desta uma pergunta importante, nomeadamente porque os governos e as organizações de desenvolvimento económico gastam muito dinheiro na tentativa de estimular o empreendedorismo. Há também uma indústria florescente de educadores para o empreendedorismo que, direta ou indiretamente, ensinam aos potenciais empreendedores como tomar a decisão da melhor forma. Simultaneamente, as estatísticas disponibilizadas pela imprensa, relativamente ao sucesso e insucesso na criação de novas empresas, acabam por influenciar os decisores para que ofereçam resistência à decisão de alguém se querer lançar. Apenas as

pessoas com níveis elevados de autoconfiança, propensão para o risco ou moderadamente loucas é que tenderiam a ser empreendedoras.

Nas próximas páginas, vamos dissecar o processo de tomada de decisão por trás da decisão de lançar um novo negócio, começando com um exemplo da vida real, a criação da Sears. Decida por si próprio, à medida que lê, se o lançamento é realmente um lançamento.

### Neste capítulo:

Na prática: A criação da Sears	p.
Diz-me quem és e eu digo-te como te vais lançar	p.
Anatomia da decisão de se lançar num novo negócio	p.
O passatempo que se tornou um negócio: O caso da eBay	p.
Ande antes de se lançar	p.

## Na prática: A criação da Sears

Os Estados Unidos da América, no final dos anos 1880, tinha 38 estados, uma população de 58 milhões, 65% da qual a residir em áreas rurais. Apenas cerca de uma dezena de cidades tinha 200.000 ou mais residentes. O rendimento de todo o país era de apenas 10.000 milhões de dólares. Foi neste cenário que, em 1886, uma empresa de joalheria de Chicago enviou, por engano, um carregamento de relógios folheados a ouro para um joalheiro no lugarejo de Redwood Falls, no Minnesota, dando início a uma cadeia de acontecimentos que levariam à fundação da Sears.

Richard Sears era um funcionário da estação de comboios de Minneapolis e St. Louis no lugarejo vizinho de North Redwood. Para ganhar dinheiro extra, ele vendia lenha e carvão aos residentes locais. Quando o carregamento de relógios, não solicitado, chegou ao joalheiro de Redwood Falls, Sears entrou em ação. Ele próprio comprou os relógios, vendendo-os com um lucro simpático a outros funcionários da ferrovia. Corria tão bem que ele encomendou mais. No ano seguinte, Sears mudou o seu negócio para Chicago e colocou um anúncio no Daily News.

**PROCURA-SE: Relojoeiro com referências que possa fornecer as ferramentas. Refira idade, experiência e salário exigido. ADRESS T39, Daily News**

Alvah C. Roebuck respondeu ao anúncio, dizendo a Sears que percebia de relógios e trouxe uma amostra do seu trabalho para o provar. Este encontro deu início à associação destes dois jovens, ambos ainda na casa dos vinte anos. Em 1893, a Sear, Roebuck & Co. Foi formalmente constituída e eles estavam lançados.

Os agricultores na América rural estavam a vender as suas colheitas em troca de dinheiro que utilizavam para comprar o que precisavam em armazéns comerciais locais. Mas quando aplicavam o seu dinheiro para adquirir os bens, acabavam por estar já em deficit. Em 1891, o preço de venda por grosso de um barril de farinha situava-se nos \$3.47, ao passo que o preço no retalho estava pelo menos a \$7, um aumento de 100%. Os agricultores formaram movimentos de protesto, como o Grange, para combater os preços elevados e o "intermediário".

A Sears, Roebuck and Co. e outras empresas de venda por correspondência avançaram com a solução. Através de uma combinação de compras em quantidade e da utilização da rede ferroviária, dos postos dos correios, e mais tarde, das entregas gratuitas no espaço rural e das encomendas postais, eles providenciaram uma alternativa feliz aos dispendiosos armazéns comerciais rurais. A Sears prosperou nos anos 1890, e ao longo dos 100 anos seguintes, construíram uma linha de produção gigantesca, criaram inúmeras marcas bem-sucedidas, instalaram pontos de venda em todo o mundo e ainda acrescentaram seguros e serviços de investimento ao seu portefólio, acabando por ter um impacto tremendo no mundo do retalho.



## Diz-me quem és e eu digo-te como te vais lançar

Porquê lançar um negócio? Ou, porque não? A resposta varia muito dependendo da fase da vida em que está e das suas motivações para empreender. Para ajudar a perceber a amplitude de diferentes perspetivas sobre o lançamento de novos negócios, apresentamos três histórias que ilustram algumas das diferentes fases da vida. Obviamente há mais fases da vida e outras motivações para empreender do que as referidas nestas histórias. O que se pretende é ver como as lógicas mudam em função do contexto. Em qual delas acha que se situa?

## Na prática: Jovem e tranquilo (Serendipidade)

Enquanto aluno do segundo ano em Harvard no ano de 1984, Evan Marwell observava com interesse as dificuldades que os estudantes de

doutoramento tinham, praticamente no final do programa, perante a tarefa aparentemente simples de imprimir as suas teses. As impressoras laser ainda eram recentes e as lojas de impressão em self-service, como a Kinko, ainda não tinham surgido no mercado. Como resultado, os estudantes tinham de esperar vários dias para ter acesso à única impressora a laser, de utilização pública, da universidade, e tinham de pagar vários dólares por página para imprimir os seus longos documentos.

Marwell apercebeu-se que a impressão de apenas um pequeno número de teses poderia compensar totalmente o custo de aquisição de uma impressora. Comprou então uma impressora a laser e distribuiu folhetos pelo campus anunciando que podia imprimir teses sem demora e a custos mais reduzidos do que a impressora da universidade. E assim lançou um negócio diretamente a partir do seu dormitório.

Marwell não se tornou o líder da Kinko, mas esta experiência iniciou uma carreira empreendedora. Desde essa altura que está no negócio dos *call centers*, da gestão das relações com consumidores e também lançou um novo tipo de *hedge fund*.

## Na prática: De meia-idade e sem-saídas (Necessidade)

Patti Peery trabalhou na fábrica da Whirlpool da Maytag, em Newton, Iowa. Quando a fábrica fechou, em 2006, esta mãe de três filhos teve necessidade de assumir o controlo sobre a sua situação financeira. Assim, entrou para a faculdade local, concluiu o curso de gestão e lançou a Fireside Camper Rental, LLC. A Fireside oferece um serviço completo de aluguer de autocaravanas a pessoas interessadas em explorar os parques estaduais do Iowa. Com a colaboração do filho e do marido, Peery entrega a autocaravana no parque de campismo onde o cliente

se encontra, prepara-a, abastece-a com água, e depois recolhe-a e trata da sua limpeza quando as férias do cliente terminam. O seu negócio tem sido tão bem-sucedido que aumentou a capacidade para quatro autocaravanas.

O que é interessante nesta história é que Perry não estava sozinha neste percurso empreendedor. Newton tinha sido uma cidade Whirlpool, e quando o anúncio do encerramento da fábrica foi feito, o futuro da comunidade foi posto em causa. Surpreendentemente, no entanto, Newton é hoje uma comunidade economicamente vibrante. Porquê? A Iowa Telecom adquiriu as antigas instalações da Maytag em Newton e acabou por criar 140 empregos. Como consequência, uma outra empresa do Iowa, a Caleris, mudou-se para a cidade para instalar um serviço de assistência técnica. E a Central Iowa Energy tirou partido da força de trabalho existente, treinada e disponível, para construir na cidade uma nova fábrica de biodiesel. O recurso ao Empreendedorismo, como solução para o desenvolvimento económico de uma cidade com uma população de meia-idade e sobrecarregada, foi tão efetivo para estas empresas como foi para Patti Peery.

### Na prática: Idoso e abastado (Ambição)

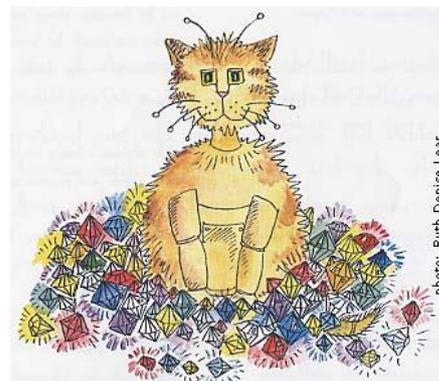
Larry Hench passou 40 anos a desenvolver e comercializar um avanço tecnológico nas ciências da vida chamado Bioglass® - uma inovação bem-sucedida que ajuda milhões de pessoas que sofrem de lesões ósseas. O Bioglass também tem estado na base de vários livros e patentes, e fez com que Hench seja muito reconhecido deste domínio.

Hench, praticamente septuagenário, queria ampliar a sua criatividade para novas áreas, e fez um balanço dos seus meios – interesses, conhecimento, ativos e as relações que tinha acumulado ao longo de toda a sua vida. Um dos seus domínios era a profunda compreensão da investigação científica, particularmente na recuperação de osso humano devido ao seu trabalho com o Buiglass®. Outro era o seu interesse em que os seus netos tivessem acesso a informação sobre ciência. Mas Hench estava desiludido com o que havia disponível. E, depois de produzir mais de 500 artigos científicos e 22 livros, ele tinha uma forte capacidade como escritor.

Então, o que pode Hench fazer com este conjunto de meios, aparentemente sem qualquer relação entre eles? Criou o Boing-Boing, o gato biónico. Mais especificamente, Hench começou a escrever livros de ficção para crianças sobre as aventuras de Boing Boing – contos que combinam a sua propensão para as contar histórias com o conhecimento e paixão pela tecnologia, e o seu interesse em proporcionar educação a crianças.

By starting with his means, Hench was able to determine that Boing-Boing was the best opportunity for him. It's about doing what you can with what you know – who you are and who you know.

É fácil imaginar dezenas de outras ambições em que Hench poderia ter dedicado os meios que tinha à sua disposição: Uma startup no domínio das ciências da vida especializada em soluções para crianças com lesões ósseas, um programa de verão para crianças interessadas em seguir medicina ou investigação clínica, jogos de ciência para crianças, etc. Perante



todas estas opções de negócio podemos retirar dois aspetos interessantes do empreendedorismo: O primeiro é que não existe uma melhor escolha – não há a melhor oportunidade. O segundo é que ao iniciar o percurso empreendedor com os seus meios pessoais, Hench desenvolveu uma perspetiva sobre uma ampla gama de possibilidades onde ele tinha capacidades singulares, uma abordagem diferenciadora e uma vantagem competitiva. Hench foi capaz de determinar que o Boing-Boing era a melhor oportunidade para si. Trata-se de fazer o que pode com o que sabe, com quem conhece, e com quem é.

Hench has also extended the product line to include Boing-Boing branded educational materials such as workbooks, experiment books and hands-on kits for schoolchildren.

O Boing-Boing começou a sua vida como um “substituto de gato” robótico para um rapaz com alergias, e já se pôs ao caminho, lutando com mandíbulas de leão e caçando ladrões de joias em aventuras subsequentes. Hench também ampliou a linha de produto, abrangendo agora materiais educativos com marca Boing-Boing como cadernos de exercícios, livros de experiências e kits práticos para crianças em idade escolar.

Lançar-se num negócio	Jovem e tranquilo	De meia-idade e sem-saída	Idoso e abastado
<b>Necessidade</b>	O que é que vai fazer da sua vida?	Cá está a possibilidade de ganhar controlo sobre a sua vida. Agora!	Isto vai mantê-lo ativo (ou pelo menos, vai evitar que se aborreça de morte!)
<b>Serendipidade</b>	O que é que tem a ganhar?	Não perca o barco.	Mas porque não?
<b>Ambição</b>	Aqui está a sua hipótese de mudar o mundo.	Se quer fazer a diferença, porque não agora?	Agora é a sua oportunidade para retribuir.

## Bases de investigação: A chave da felicidade

Numa série de artigos intitulados *Ser independente é uma coisa fantástica*, Benz e Frey (2008) exploraram o papel da felicidade (bem-estar subjetivo) na decisão de se tornar empreendedor. O seu trabalho destacou verdadeiramente como é que “ser patrão de si mesmo” permite que as pessoas se sintam com maior controlo sobre as suas vidas e, conseqüentemente, tenham mais do que realmente valorizam, tal como autodeterminação, flexibilidade, e a capacidade para utilizar as suas competências da melhor forma que acham possível.

A questão divertida que se coloca é: E agora? Depois de acrescentar ao seu conjunto de meios coisas como editor de livros infantis, proprietário de uma marca e promotor da educação científica para crianças, Hench acabou por expandir a sua gama de oportunidades a criar no futuro. Imaginem as possibilidades que se abrem para Hench, que está agora na casa dos 80. E o mais importante, no caso do leitor, é imaginar as possibilidades de combinar os seus próprios meios em algo singular. Pode mesmo ser mais interessante do que o campo de golfe.

## Anatomia da decisão de se lançar num novo negócio

Há pelo menos quatro perspetivas através das quais podemos encarar a decisão de se lançar. Todas têm uma relação muito próxima com o princípio da perda aceitável – como um indivíduo decide o que está disposto a perder para se lançar no empreendedorismo.

### 1. O que pode perder

Esta perspetiva constitui uma reviravolta na abordagem dos manuais. Em vez de calcular o custo de oportunidade de começar um negócio em termos do seu salário atual e dos ganhos futuros que lhe podem estar

associados, calcula dois valores relativamente simples. Começa por estimar o máximo absoluto que está disposto a perder. Posteriormente, decide qual é o mínimo absoluto que quer ganhar. A partir daqui, avalia apenas as oportunidades que estão ao seu alcance, considerando o investimento máximo que está disponível a pagar, e os ganhos mínimos de que necessita. Habitualmente, esta abordagem, denominada por critério de decisão min-max ou max-min, proporciona um filtro útil que reduz o número de negócios que pode considerar com seriedade e leva-o a tomar uma decisão final relativamente a cada um deles: se se lança ou não.

### 2. Esforços faseados

Esta é a perspetiva das “opções reais” na criação de novos negócios. Em vez do “tudo ou nada”, considera o eventual lançamento de múltiplos negócios enquanto ainda está a trabalhar no seu emprego atual. Passa por dar passos mais pequenos, em várias direções, até que aprenda qual deles é o melhor para então concentrar-se no respetivo crescimento. Essencialmente, isto significa manter mais opções em aberto adiando investimentos.

## Porquê esperar? (Não adie o seu projeto de vida)

Muitas pessoas fazem coisas de que não gostam no curto prazo na esperança de que um dia venham a poder viver o seu verdadeiro projeto de vida. Há duas falhas essenciais no projeto de vida adiado. A primeira é que ninguém se vai sentar consigo e dizer-lhe que pode parar de fazer aquilo de que não gosta para começar a concretizar o seu verdadeiro projeto de vida. A segunda é que temos um tempo limitado. Se planeia viver para sempre pode ter quantos projetos de vida quiser. Mas, considerando que só tem uma vida, porque não a utiliza para fazer as coisas que quer realizar, para alcançar o impacto que pretende, e não perder nem mais um minuto para o concretizar?

## O passatempo que se fez negócio: O caso da eBay

*Na altura em que lancei a eBay, no Dia do Trabalhador de 1995, a eBay não era o meu negócio – era o meu passatempo. Tinha de construir um sistema que se autossustentasse... porque tinha um emprego a sério onde tinha de estar todas as manhãs. Trabalhava como engenheiro de software das 10 às 7, e queria viver os meus fins de semana. Então construí um sistema que pudesse manter-se a trabalhar – recolhendo reclamações e feedback – mesmo quando a Pam e eu estivéssemos fora a andar de bicicleta de montanha, e quando apenas o nosso gato estivesse em casa. Se tivesse recebido um cheque em branco de uma capital de risco e tivesse uma grande equipa – as coisas podiam ter corrido muito pior. O mais provável era ter desenvolvido um sistema muito complexo e elaborado – algo que justificasse todo o investimento. Mas, como tinha de trabalhar com base num orçamento curto – curto em termos de dinheiro e em termos de tempo – a necessidade fez com que me focasse na simplicidade: Assim, construí um sistema suficientemente simples para se autossustentar. Ao construir um sistema simples, com apenas alguns princípios orientadores, a eBay estava aberta ao crescimento orgânico – podia alcançar algum nível de auto-organização. No fundo, o que estou a tentar dizer é: Seja qual for o futuro que esteja a construir... não tente programar tudo. Os planos a cinco anos nunca funcionaram para a União Soviética – aliás, se contribuiu para alguma coisa, o planeamento central contribuiu para a queda do regime. O mais certo é que o planeamento central não funcione melhor para nenhum de nós.*

Pierre Omydar, Fundador da eBay

### 3. Um pé de cada vez

Nesta perspetiva trata-se de escolher a opção menos arriscada de entre as várias opções disponíveis quando considera que negócio lançar – uma abordagem min-max. Como vimos no exemplo “Curry in a Hurry”, há todo um portefólio de vias alternativas para concretizar uma determinada ideia de negócio. Uma forma de se posicionar

*Não é o crítico que importa, não o homem que destaca como o homem forte tropeça, ou onde o fazedor de proezas poderia ter feito melhor. O crédito pertence ao homem que está de facto na arena, cuja face está desfigurada pelo pó e suor e sangue, que luta com valentia; que erra e volta de novo, uma e outra vez; porque não há esforço sem erro ou lacunas; mas quem na realidade se esforça por fazer a obra; quem conhece o imenso entusiasmo, a imensa devoção, quem se aplica numa causa nobre, quem, no melhor, conhece o triunfo dos feitos heroicos no final e quem, no pior, falhando, pelo menos falha ousando imensamente. Para que o seu lugar nunca seja com aquelas frias e tímidas almas que não conhecem nem a vitória nem a derrota.*

Theodore Roosevelt

perante a decisão de se lançar é escolher sempre a opção que envolve menor risco – por exemplo, explorar um serviço de *catering* enquanto se mantém a trabalhar no seu emprego atual, em vez de começar logo por lançar um restaurante com todos os custos associados. Foi isto que fez Pierre Omydar, o fundador da eBay.

#### 4. Custo de oportunidade

E se nunca chegar a lançar-se? Tal como existe um custo de oportunidade associado a iniciar um novo negócio, também há custos de oportunidade associados a NÃO o fazer. Normalmente, as pessoas tendem a negligenciar estes custos. Há custos decorrentes de se manter no emprego atual e de renunciar quer às potenciais vantagens financeiras quer aos benefícios psicológicos de iniciar o novo negócio. Estes são, normalmente, difíceis de quantificar, e podem ter um carácter bastante emocional. Numa decisão de lançar um novo negócio, em que esta abordagem seja dominante, o empreendedor acredita que os custos da inação são superiores aos custos, calculáveis, de se lançar no negócio. Percebendo que pode começar pequeno progredindo passo-a-passo na direção que escolheu é fundamental – o que é garantido é que, se não se lançar de todo, nunca vai construir um negócio bem-sucedido.

Por fim, é importante ganhar consciência de que o insucesso pode ter

efeitos secundários muito positivos. Antes de mais, vai ajudá-lo a estabelecer relacionamentos com pessoas que estão dispostos a ultrapassar o insucesso consigo. Se nunca tentar, nunca saberá quem poderão ser estas pessoas. Muitos aspirantes a empreendedores dizem que não podem falhar, porque vivem num contexto cultural nada amigável do insucesso. Mas a investigação demonstra que em todos os países há bolsas de empreendedorismo e grupos de apoio. Ao recusar lançar-se, os aspirantes a empreendedor transformam os seus medos numa profecia auto-realizável, promovendo um aprofundamento da estigmatização do medo.

#### Ande antes de se lançar

Qualquer uma das empresas que conhecemos hoje em dia foi iniciada por um empreendedor. Então, sem qualquer dúvida, outros houve que criaram com êxito os seus próprios mapas para esta jornada difícil.

Os exemplos neste capítulo demonstram que a decisão de se lançar

não tem que ver com um mergulho súbito para profundezas insondáveis. É um processo que se desenrola passo-a-passo, dependendo dos seus meios e do que está disposto a perder. Trata-se apenas de outra via para que possa alcançar os seus objetivos.

#### A reter: A ação supera a análise

Geralmente, os empreendedores peritos dão maior importância à ação do que à análise. Se olharmos para a história do empreendedorismo, vemos vários exemplos de empreendedores cujas ideias não foram consideradas grandes oportunidades, mas que persistiram no seu caminho com ideias mundanas e construíram negócios bem-sucedidos, simplesmente fazendo o que tinham de fazer a seguir, e a seguir e a seguir.

Os empreendedores peritos são impulsionados pelos meios e não pelos objetivos quando formulam os modelos dos seus negócios. Quanto mais experientes são, melhores ficam na utilização de peças dispersas de ideias já existentes - o pássaro na mão – para criar novas e espetaculares possibilidades sobre as quais nem eles próprios tinham sonhado, incluindo novas estratégias, novos modelos de negócio, respostas rápidas a mudanças na envolvente, novas e valiosas aplicações para tecnologias mundanas, e ainda novos mercados que ninguém sabia bem que existiam ou que pudessem existir.

#### Roteiro

##### Pense no seguinte

1. O que o está a prender?
2. O que está disposto a perder?
3. O que pode fazer HOJE para começar? Pode ser algo tão simples como inventar um nome para o seu negócio e imprimir um cartão-de-visita.

#### E então?

Olhar para a decisão de se lançar num negócio como uma série de pequenos passos impulsionados pelos seus meios e pelo que está disposto a perder, em vez do que espera ganhar, torna o 'arranque' muito menos assustador.

Afinal, não tem de se lançar no desconhecido.

#### Questões importantes

- O que é que faz com que seja realmente uma má altura para se lançar?
- Qual é a desvantagem de não se lancer, de não fazer aquilo que verdadeiramente quer fazer?
- Se a sua ÚNICA opção fosse iniciar um negócio, como é que se lançava?