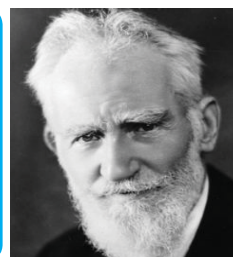


Índice

Uns vêem coisas que **existem** e
perguntam-se: **porquê?**
Outros vêem coisas que **não existem** e
perguntam-se: **porque não?**

Bernard Shaw (1856-1950)
dramaturgo, romancista, ensaísta e jornalista irlandês



0. Prefácio.....	9
I. (Introdução): a quem é útil este livro?	13
II. (Importância): De garagens e quartos de universidade a Multinacionais	23
2.1 A importância do empreendedorismo.....	23
2.2 Pessoas (não empresas); jovens (não adultos); com pouco dinheiro (não ricos)	25
2.3 Schumpeter : o profeta da inovação e as ondas no lago.....	35
III. As várias facetas do empreendedorismo: invenção, inovação, segmento e nicho	43
3.1 Os vários tipos de inovações	43
3.2 Distinguindo a inovação de outros conceitos	65
3.3 Conclusão.....	78
IV. O ponto de partida : a necessidade não satisfeita (seis passos para a encontrar)	83
4.1 Introdução.....	83
4.2 O exemplo da American Girl	88
4.3 Usando o exemplo da American Girl para encontrar oportunidades	91

V. O plano de mercado (externo)	151
5.1 Introdução: o tempo e o plano	151
5.2 A história de Jack LaLanne	153
5.3 O plano de mercado (externo)	156
5.4 O que é valor para o cliente?	157
5.5 Quem é o cliente?	159
5.6 Onde está o cliente?	172
5.7 Que outras necessidades do cliente não estão satisfeitas?	195
5.8 Conclusão	198
VI. O plano organizacional (interno)	205
6.0 Introdução	205
6.1 Produção	206
6.2 Pessoas	216
6.3 Financiamento	231
6.4 Conclusão	276
VII. Conclusão	281
7.1 Introdução	281
7.2 As reflexões de Drucker sobre a inovação	282
7.3 Outras reflexões	285
Sugestão de outras leituras	303



PREFÁCIO

(por José António de Sousa)

A discussão sobre o **empreendedorismo não é de todo pacífica**¹. Há divergências de opinião sobre se o empreendedorismo é *inato* e faz parte do ADN de determinados indivíduos apenas; ou se pode ser treinado e aprendido. Que eu resumiria, na seguinte **opinião pessoal**: podendo haver certas características nos empreendedores que são intrínsecas ao indivíduo, *inatas*, como a determinação, persistência e abertura à assunção de riscos (arrojo); o empreendedorismo pode e deve contudo ser parte de um processo formal de **aprendizagem** em sala de aula, e quanto mais cedo na vida das pessoas, melhor.

Assim, o ato de empreender, de fazer, de criar, de inovar, de procurar soluções que nos melhorem a vida, está, creio, patente em **todos nós**. Haverá diferenças de intensidade em cada um, o que juntamente com circunstâncias fortuitas, a sorte, o estar no lugar



José António de Sousa, presidente e CEO da multinacional Liberty Seguros² em Portugal, é um **exemplo** do comportamento empresarial, tendo **desenvolvido** seguradoras no Brasil, México, EUA e agora Portugal. Natural do Porto é licenciado pela Faculdade de Economia do Porto.

1. Por exemplo, se formos à internet e procurarmos pela palavra “empreendedorismo”, aparecem-nos de imediato várias indicações de “sites” com definições, literatura técnica sobre o tema e até dicas práticas sobre criação de empresas, financiamento, etc.

Recomendo vivamente aos interessados desta fascinante matéria fazer uma visita, e dedicar algum tempo a “surfar” p.e. nos seguintes “sites”:

- <http://www.portaldoempreendedorismo.com>
- <https://www.iefp.pt/empreendedorismo>
- <http://empreendedorismo.pt>
- <http://www.ei.gov.pt/programa>

2. Sobre a origem dos seguros ver o quadro nas páginas 10 e 11.



Warren Buffett, nasceu no Nebraska, Estados Unidos e desde **criança** demonstrou as suas qualidades de empreendedor, indo de porta em porta vendendo doces, Coca-Cola e revistas semanais.

Depois, no **ensino secundário** dedicou-se a vários negócios para ganhar dinheiro, tais como, vender bolas de golfe remanufaturadas, clientelizar carros e em

1945 lembrou-se de comprar uma máquina de pinball e colocá-la numa barbearia local. Após algum tempo, era já dono de dezenas de máquinas em diferentes lojas.

O seu interesse em investir na **bolsa** de valores vinha desde a infância e numa viagem a Nova Iorque aos dez anos fez questão de visitar o New York Stock Exchange.

Tendo estudando na escola de gestão de Columbia (como um dos autores), dedicou-se depois a investir em empresas.

Em 2008, tornou-se **o homem mais rico do mundo**, ultrapassando Bill Gates (da Microsoft) com uma fortuna estimada em 60 biliões de dólares. No ano seguinte Buffett ficou em segundo lugar, tendo Bill Gates voltado à primeira posição. Desde então têm alternado posições.

certo, no momento certo, para agarrar oportunidades, etc., leva a que **uns** possam ser **Warren Buffet ou Steve Jobs**, que corporizam o **empreendedorismo** na sua essência mais marcante e pura.

Haverá depois **outros** que, sem deixar de ser empreendedores, montam o seu pequeno negócio mais modesto, com o qual alimentam as suas famílias e vivem as suas vidas e não têm o sucesso nem o impacto mediático dos grandes nomes do empreendedorismo.

Contudo, o facto é que **uns e outros** são **fundamentais** para a nossa vida

em sociedade, já que uns e outros contribuem para a criação de emprego (nem que seja evitando que eles próprios, e os seus familiares diretos, recorram ao mercado de trabalho para sobreviver).

Os fora de série, como os mencionados **Buffet e Jobs** são os “*role models*”, os modelos mediáticos de sucesso que todos almejam a emular e a base dos casos que se analisam e estudam nas escolas de negócios, tratando de escarpelizar as razões, inatas ou exógenas, que os levaram ao sucesso.

Quem gostar de aprender, não deve deixar de ver o **filme “Jobs”**, um dos documentários mais completos e poderosos que vi até hoje sobre empreendedorismo; e não deve também deixar de apreciar devidamente o **Manual de Inovação e Empreendedorismo** que temos aqui em mãos.

A história do Seguro

O **Seguro** nasceu da necessidade do homem em controlar o **risco**. Existem indícios que já na **Babilónia**, **23 séculos antes de Cristo**, caravanas de camaleiros que cruzavam o deserto mutualizavam entre si os prejuízos com a morte dos animais:



Dado que quando as caravanas atravessavam os desertos do Oriente, alguns animais morriam no caminho, os camaleiros faziam um acordo de que pagariam para substituir o camelo de quem o perdesse.

E na **China** antiga também havia seguros rudimentares, através de associações que visavam ressarcir membros que tivessem algum tipo de prejuízo.

Por exemplo, os **comerciantes chineses** que em débeis embarcações se aventuravam a transportar as suas mercadorias descendo as correntezas dos grandes rios continentais, para evitar a ruína de alguns deles, distribuíam as mercadorias de modo a que cada barco contivesse uma parte de cada comerciante, estavam assim a aplicar o princípio básico do seguro: se uma embarcação naufragava, a perda correspondia a uma pequena parte dos bens de cada um. ►



No ramo da navegação, o seguro foi desenvolvido pelos **fenícios**, cujos barcos navegavam através dos mares Egeu e Mediterrâneo: existia então, entre os navegadores, um acordo que garantia a quem perdesse um navio a construção de outro, pago pelos outros participantes da mesma viagem.

O primeiro contrato de seguro nos moldes **actuais** foi firmado em 1347, em **Génova**, com a emissão da primeira apólice. Era um contrato de seguro de transporte marítimo. Depois, o seguro foi ainda mais impulsionado pelas **Grandes Navegações do século XVI e pela Revolução Industrial**.

Aliás, sempre apreciei muito particularmente a forma, com acentuado carácter visual e profusão de cores, como o Professor Vasconcellos e Sá comunica e constrói as suas obras (e as suas aulas e apresentações), uma forma superior de captar a **atenção** do leitor.

Por isso a profusão de imagens reais, contemporâneas, que acompanham, sublinham ou complementam as mensagens críticas do texto, irão com toda a segurança incrementar exponencialmente o sucesso na apreensão da matéria, no círculo a que se destinam.

Estando **Portugal** num momento de mudança profunda, é mais do que nunca preciso um ensino vocacionado para o desenvolvimento de competências específicas que ajudem os jovens a aplicar de forma prática os conhecimentos teóricos que adquirem no sistema de ensino.

Esta é pois **uma obra incontornável**, que faltava no currículo escolar de um país como Portugal e que deve ser complementada com outras melhorias curriculares, nomeadamente o nosso ensino deveria ser, a partir dos primeiros anos, pelo menos bilingue (português / inglês), ou até idealmente trilingue, em que o terceiro idioma (mandarim, espanhol, alemão, russo, árabe) fosse de escolha pessoal dos pais, mas obrigatório.

Só esta combinação de empreendedorismo inovador e global, aplicado por cidadãos políglotas, conseguirá **libertar Portugal** da terrível dependência financeira, económica e, em consequência, política também, em que vivemos hoje em dia.



A **Escola de Sagres**, fundada pelo Infante D. Henrique, era o Cabo **Canaveral** (donde a maior parte das naves espaciais dos EUA são hoje lançadas) do **século quinze**.

José António de Sousa

Presidente e CEO

Liberty Seguros

1 ? SUCESSO → EMPREENDEDOR ← FRACASSO? (INTRODUÇÃO): A QUEM É ÚTIL ESTE LIVRO?

Este livro é um **guia prático de como criar um primeiro negócio**: uma empresa implementando uma oportunidade.

Um empresário é como um **piloto de avião**: quando sai de Nova Iorque para Los Angeles ou de Londres para Roma, não simplesmente descola, voa e espera ... chegar ao seu destino.

Pelo contrário faz primeiro um **plano** de como espera exatamente chegar ao seu local final.

E esse é exatamente o conteúdo deste livro: como fazer um plano para criar uma primeira empresa.

Trata-se assim de um livro eminentemente prático que foca quer no **o que** há a fazer (os passos a seguir), quer no **como** (as técnicas para implementar na prática cada passo); que se destina a jovens entre os **14 e os 21 anos**, e que pode ser utilizado de um de **três modos**:

- ou como **manual** para uma disciplina de empreendedorismo; ou
- para um **projeto** que se queira desenvolver; ou
- ainda como simples **leitura** de quem queira como **primeiro emprego criar uma empresa**.



O livro (que é acompanhado por um manual/guia para o Professor que o deseje utilizar na disciplina de empreendedorismo), é constituído por **sete capítulos** (vide figura 1-1).

FIGURA 1-1: ESTRUTURA DO LIVRO

Capítulo	Passos do empreendedorismo		Assunto	
Prefácio e I			Introdução	
II			A importância do empreendedorismo	Em termos macro: J. Schumpeter
				Exemplos: Steve Jobs e outros
III	O conceito de inovação		Os vários tipos (produto, cliente, necessidade e área geográfica)	
			Distinção de invenção, inovação, segmento e nicho	
IV	O ponto de partida: a necessidade não satisfeita		P A S S O S	A - Atitude N - Bloco de notas O - Onde T - Tipo S - Solução A - Alternativa
V	Os planos de	Mercado (externo)	Cliente Valor Onde Outras necessidades	
VI		Organizacional (interno)	Produção Pessoas (quem me pode ajudar) Financiamento	
VII	Conclusão		Reflexões de Drucker sobre a inovação e outras reflexões Características pessoais a desenvolver	

O **primeiro** (o capítulo dois a seguir), explica a **importância** do empreendedorismo, quer em termos teóricos na economia, através de um dos maiores economistas do século XX, **Joseph Schumpeter**, quer com exemplos práticos de empreendedores que pela sua ação mudaram o mundo.



M. Zuckerberg

Entre eles **Steve Jobs**, que com ± 20 anos fundou a Apple. A mesma idade de **Zuckerberg** quando lançou o Facebook ou **Bill Gates** a Microsoft. **Michael Dell** quando fundou a empresa com o seu nome era ainda mais novo: tinha 19 anos.



B. Gates

E muitos outros empresários começaram mais cedo.



Jason O'Neill com nove anos inventou tampas de insetos para lápis ([pencil bugs](#));



Mike Zhang com 14 anos criou [retailops.com](#), um software que ajuda empresas de e-commerce a serem mais eficientes;



Madison Robinson com 15 anos expandiu o seu negócio inicial de [fish-flops](#) (sandálias havaianas com desenhos de peixes) para chapéus, t-shirts e livros de crianças;



Juliette Brindak com 16 anos criou um site [Miss O & Friends](#), que é uma comunidade on-line destinada apenas a raparigas e ponte para expansão da sua marca para produtos de higiene pessoal, roupas, acessórios e artigos de papelaria;



Quatro adolescentes nigerianas entre os 14/15 anos (Adebola Duro-Aina, Oluwatoyin Faleke, Eniola Bello e Abiola Akindele) inventaram um gerador que funciona com urina;



Os irmãos **Catherine e Dave Cook** criaram aos 15/16 anos um site ([meet me](#)), para fazer novos amigos (vendido em 2011 por 100 milhões de dólares); e

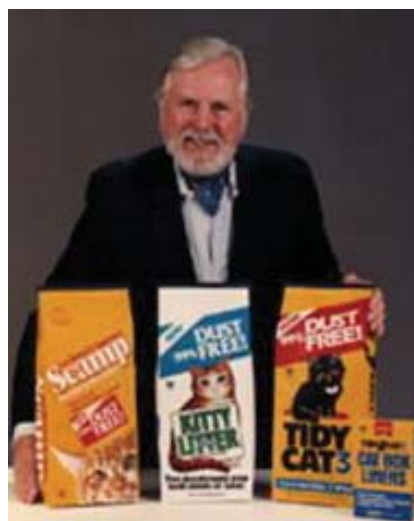


Eesha Khare com 18 anos inventou um carregador de telemóveis que demora 20 segundos.

Contudo, apesar de o empreendedorismo e a inovação serem possíveis desde muito cedo, **na vida só se encontra uma coisa quando se sabe muito bem o que se procura.**



É por isso importante distinguir empreendedorismo de outros conceitos como pequenas empresas, invenção, etc.. E este é o tema do **terceiro capítulo** do livro, que também dará exemplos de que as inovações não precisam de ser tecnologicamente complexas. *Bette Nesmith* e *Ed Lowe*, que entre os 20 e os 30 anos inventaram dois produtos revolucionários: Liquid Paper (o corretor branco que vem em canetas de plástico) e Fuller's Earth (um granulado que por ser absorvente e cheirar bem), encantou todos como o produto ideal para as "caixinhas" dos gatos.



De notar que ambos os produtos **já existiam** mas eram utilizados em outras áreas, isto é em outras 1) indústrias e 2) para outros tipos de clientes: na construção civil. E a inovação consistiu em serem agora usados no secretariado e no negócio dos animais de estimação.



Lilly Hooks com nove anos (!)¹, criou um remendo para mosquiteiros que se veio a tornar num grande sucesso com o nome de ScreenMend, apenas juntando cera aos remendos já existentes e assim fazendo-os colar melhor.



E os cinco teenagers da família **Hamborg** da Califórnia criaram uma prancha com rodas (mas muito mais longa que o skate) que permite em terra imitar a sensação de surfar ondas. O nome Hamboard é hoje uma empresa de sucesso.



1. A figura 1-2 fornece exemplos de outros jovens empreendedores de sucesso.

FIGURA 1-2

Abbey Fleck (8 anos)
Makin' Bacon



Abbey Fleck tinha apenas **oito anos** quando surgiu a inspiração. Ela e o pai tinham acabado de cozinhar bacon, e descobriram que não havia toalhas de papel para absorver a gordura.

De repente, Fleck teve uma ideia: "Por que não pendurar o bacon enquanto este cozinha?" Isso não só tornaria as toalhas de papel desnecessárias, como também o bacon seria mais saudável.

Assim em 1993, os dois criaram um prato para micro-ondas com três barras verticais sobre a qual se pode pendurar o bacon enquanto este é cozinhado. Patentaram a sua ideia um ano depois (isto é, obtiveram do Estado o direito de serem os únicos durante anos a fabricar o produto) e depois fizeram um acordo de distribuição com a Walmart (a maior cadeia de hipermercados do mundo).

Nove anos mais tarde (em 2002) a empresa já ganhava mais de **1 milhão de dólares** em royalties (o que as outras empresas pagam pelo direito de fabricar o produto).

Richie Stachowski (10 anos)
Water Talkie



Em 1996, com **10 anos** Richie Stachowski foi de férias para o Havaí com a sua família. "Quando mergulhei, havia tantas coisas bonitas para ver. Eu queria que pudéssemos conversar debaixo de água", disse Stachowski. Depois de descobrir que não havia invenções para este tipo de comunicação subaquática, Stachowski começou a pesquisar sobre a acústica submarina e experimentou protótipos na piscina da família. Surgiu assim o Water Talkie, um dispositivo cónico com uma válvula e membrana de plástico, que permite aos mergulhadores falarem até 15 metros de profundidade.

Quando Stachowski obteve uma encomenda para 50.000 unidades, começou uma empresa chamada Short Stack LLC, que **hoje ganha milhões**.

K-K Gregory (10 anos)
Wristies



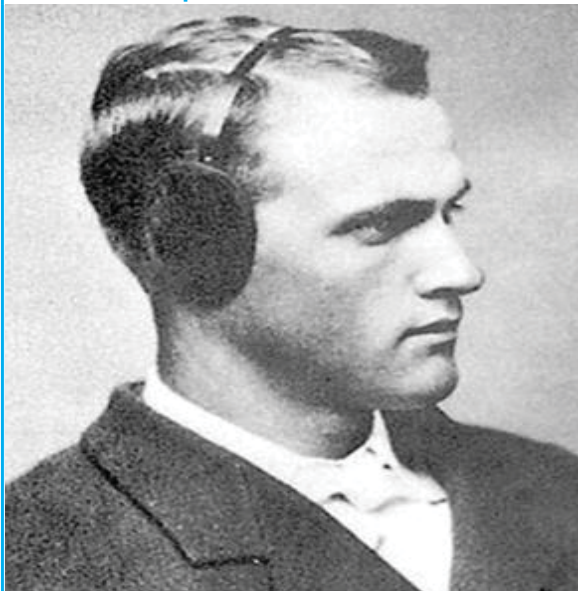
Em 1994, com **10 anos** de idade e natural de Massachusetts, Kathryn "KK" Gregory foi brincar na neve e os seus pulsos começaram a doer por causa do frio. Determinada a encontrar uma maneira de manter as mãos e os antebraços quentes e secos durante o inverno, inventou as Wristies – "mangas" que podem ser usadas debaixo de casacos e luvas. E constituiu com a sua mãe uma **empresa de sucesso**.

Sarah Buckel (14 anos)
Magnetic Locker wallpaper



Em 2006, Sarah Buckel tinha **14 anos** quando teve a ideia de um papel magnético para forrar cacifos. Como os seus colegas, Buckel gostava de decorar o seu cacifo na escola - mas detestava ter de raspá-lo na limpeza do final do ano. A sua invenção gerou **1 milhão de dólares** em vendas.

FIGURA 1-2

Chester Greenwood (15 anos)
protetores de orelhas

Quando tinha **15 anos**, as orelhas de Chester Greenwood ficaram dolorosamente frias, enquanto ele fazia patinação no gelo na sua cidade natal de Farmington, Maine (EUA). Enrolou um cachecol à volta da cabeça mas isso não resolveu o problema - por isso resolveu encontrar uma solução melhor: fez uma armação de arame e pediu à sua avó para costurar almofadas de pele de castor, criando assim os **primeiros** protetores de orelhas do mundo.

Cassidy Goldstein (12 anos)
Crayon holders

Aos **12 anos**, Cassidy Goldstein conheceu um problema que atormentou crianças criativas durante gerações: os lápis de cera partem-se e os bocados ficam demasiado pequenos para segurar. Cassidy procurou uma solução que encontrou num tubo de plástico projetado para manter as rosas frescas durante o transporte. Cassidy, inserindo um pedaço de lápis de cera dentro do tubo criou o seu primeiro protótipo, em 2002, registou a patente para seus Crayon Holders e depois fez um acordo de licenciamento com a Rand Internacional que lhe garantiu **cinco por cento dos royalties** por venda.

Com a invenção Cassidy ganhou dinheiro suficiente para os seus estudos na faculdade e estabelecer-se depois em Nova Iorque.

Kavita Shukla (13 anos)
FreshPaper

Aos **13 anos**, Shukla bebeu acidentalmente água enquanto escovava os dentes na casa da sua avó na Índia - uma receita para o desastre num país onde a água da torneira é imprópria para o consumo. Como remédio, a sua avó misturou ervas e especiarias. Quando voltou para casa nos EUA, Shukla começou a experimentar essa mistura, como parte de um projeto de ciências na escola e descobriu que a combinação era um potente inibidor para o desenvolvimento de bactérias.

Assim, anos mais tarde, nasceu o FreshPaper, que é uma simples folha de papel contendo a substância. Coloque um pedaço de FreshPaper onde guarda as suas frutas e legumes, e eles vão ficar frescos até quatro vezes mais tempo, é a promessa da empresa.

Shukla lançou o FreshPaper num mercado de agricultores em Boston. O produto rapidamente ganhou destaque graças ao passar de palavra e agora é vendido em **35 países**. Embora ela pensasse inicialmente que o papel seria mais útil nos países em desenvolvimento, em que 1,6 biliões de pessoas vivem sem refrigeração adequada, o produto é cada vez mais popular nos EUA.

O **capítulo quatro** descreve então o primeiro passo para criar uma empresa: encontrar uma necessidade não satisfeita. E o método mais simples para tal designa-se **ANOTSA**.

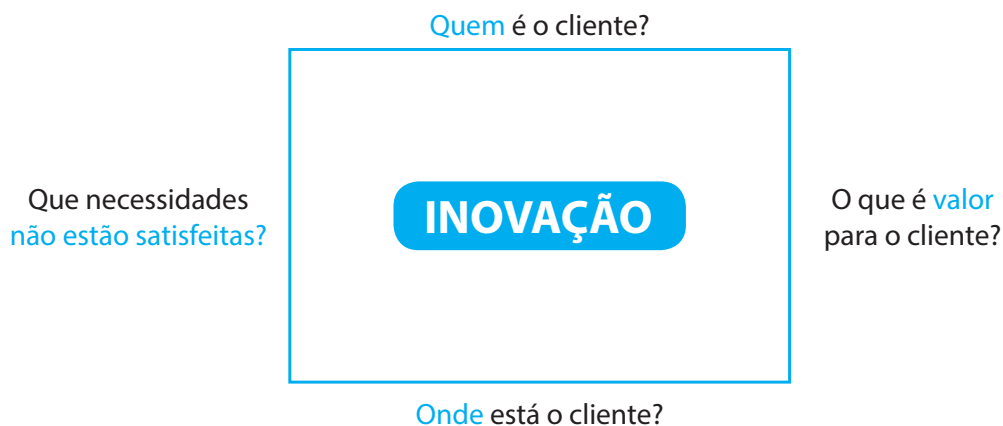
Uma oportunidade tem que ser muito concreta e detalhada. Se for genérica, geral, não passa de boas intenções que não servem para nada. Porque **são os bulldozers, não as boas intenções, que movem as montanhas**.

Assim para encontrarmos as inovações concretas precisamos de:

- | | |
|----------|--|
| A | 1) A ttitude |
| N | 2) Tomar n ota das oportunidades |
| O | 3) Saber onde devemos procurar, nas nossas áreas de conhecimento: hobbies, part-times e outras actividades a que dedicamos o nosso tempo |
| T | 4) Reconhecendo que há vários t ipos de oportunidades |
| S | 5) E de s oluções |
| A | 6) Assegurando que as a lternativas existentes são bem piores |

Há depois que desenvolver dois planos, o primeiro dos quais é o **externo (de mercado)** (**capítulo cinco**) indicando quatro coisas:

1. **Quem é o cliente**, isto é definindo o **perfil** de quem nos vai comprar;
2. **O que é valor para o cliente**, ou seja **porque** ele nos dá dinheiro pelo nosso produto;
3. **Onde** está o cliente: em que **local e hora** ele quer o nosso serviço; e
4. finalmente que **outras** coisas, **que outras necessidades**, vamos poder no futuro satisfazer-lhe.



E há depois o **plano interno (capítulo seis)**, isto é relativo a:

1. **Produção**;
2. Como encontrar **as pessoas** certas para nos ajudarem; e
3. Como obter o **financiamento** indispensável.

A **conclusão (capítulo sete)** apresenta:

1. Algumas **reflexões** finais sobre inovação de Peter Drucker (fundador da gestão moderna) e outros; e
2. as **características pessoais** que um empresário tem que ter e desenvolver.



Peter Drucker

Sendo que cada capítulo é constituído por duas partes:

1. um texto descrevendo os conceitos e as técnicas; e
2. resumos em forma de esquema ao longo do texto¹.

O **foco** deste livro é pois no início, no arranque de uma empresa, implementando uma ideia, uma oportunidade.

Mais tarde outros problemas surgirão: problemas de crescimento, da necessidade de controlo de uma equipa cada vez maior, etc.

Estes e outros assuntos importantes são tratados em outros livros. Aqui foca-se no **início**. No **princípio**. E como tal é a altura de começar, focando na importância do empreendedorismo e como ele se distingue de outros conceitos e ideias.



Mas não sem antes uma palavra de agradecimento. Pelo apoio que deram a este livro. À Liberty Seguros na pessoa de José António de Sousa. À McDonald's na pessoa de Mário Barbosa. A Nuno Tavares e Mário Pereira. A todos, **muito obrigado**.

1. O manual do Professor, em separado, inclui perguntas e respostas e casos (para cada capítulo), e um projeto final.

O EXEMPLO DO CLIP

O clip ilustra várias características das inovações que veremos seguidamente.

Primeiro, muitas inovações são **simples**. Contudo quantas vezes já usou clips? Portanto, **inovações úteis não têm que ser complicadas**.



Segundo, o que faria se não existissem clips? Agrafava? Tudo bem. Mas depois é muito mais difícil despegar as folhas e ficam sempre as marcas de dois buracos. Esta é a segunda característica de uma inovação. Tem **vantagem** sobre a solução anterior.

Terceiro, no clip houve **dois tipos** de inovações. Primeiro, a **básica**: a *essencial*, o aparecimento do clip.



E depois inovações, melhoramentos de **pormenor**: ao longo do tempo com diferentes formatos (triangulares, redondos), cores, dimensões e até com ondulações e de diversos materiais (outros além do aço, incluindo o plástico) que sendo mais elásticos prendiam melhor.

Quarto, geralmente quando se faz uma inovação fundamental e por vezes de pormenor é possível obter **patentes**: isto é, o governo (de um país) dizer que só o inventor (durante determinado período) pode fabricar o produto. De outro modo apareceriam logo cópias e não haveria incentivo a inovar.

A primeira patente foi (para o inovador Samuel Fay) em 1867. E esta é a **quinta** lição: a inovação como fonte de **progresso não é de hoje**, mas de há muito, muito tempo. E daí a sua importância: **faz o mundo melhor**.



Clip Norueguês



RESUMO

Neste capítulo vamos ver a importância do empreendedorismo, quer **na prática** (com o exemplo de **Steve Jobs**), quer em termos **teóricos**, segundo um grande economista do século vinte: **Schumpeter**.

2.1 Importância do empreendedorismo

Consegue imaginar a sua vida sem um PC? Ou com um mas sem qualquer versão do Windows, o sistema operacional mais utilizado no mundo? Ou sem um simples motor de busca como o



Google? Ou sem Facebook, YouTube, iPod ou uma simples agenda electrónica com telefone e internet agregados como o Palm Pilot?

Deixemos de lado os computadores, já imaginou o que seria o seu dia-a-dia sem post-its? Ou sem velcro? Skates? Tinta correctora branca? Ou o mais simples jogo como o Trivial Pursuit?

Pois bem. Todas estas inovações têm duas coisas em comum. **Há 20/25 anos não existiam**: e foram inventadas, não por empresas, mas por **indivíduos**. Não adultos de



impressora em três dimensões, que funciona da mesma maneira que uma impressora comum, criando imagens através de pontos. A diferença é que reproduz um objeto a partir da disposição das partículas de um material, geralmente plástico ou gesso, solidificados pelo calor. A prazo esta inovação poderá alterar a logística global de alguns objetos, vindo a substituir o transporte intercontinental de mercadorias pela reprodução local.

E relativamente às inovações anteriormente referidas há entre outros, **cinco aspectos** dignos de nota.

Primeiro, e como referido, a generalidade foi desenvolvida por **pessoas** não empresas¹, **jovens** não adultos maduros, **pobres** ou pessoas **com poucos recursos**, não ricos.

Segundo, todas elas são fontes de **progresso**, permitindo no mínimo uma vida mais cómoda e frequentemente mais saudável, interessante e intelectualmente estimulante. Isto é, **uma vida melhor**².

Terceiro e quarto estas inovações são **variadas** e algumas delas extremamente **simples**³, limitando-se nuns casos a utilizar um produto para um fim diferente (por exemplo a tinta branca correctora da Liquid Paper⁴ antes era utilizada para pintar edifícios), ou juntando dois produtos em um só (os post-its são tiras de papel com cola), ou ainda o simples resultado de um pouco de criatividade (o jogo Trivial Pursuit).



1. Embora as empresas desde a década de 70 tenham pela sua parte contribuído também com grandes inovações: por exemplo, os circuitos integrados, laser, videojogos, os microprocessadores e a fibra óptica na década de 70; os CDs, walkman e as interfaces gráficas na década de 80; e nos anos 90: a internet, os DVD's e o comércio electrónico.

2. Há naturalmente outras inovações simultaneamente complexas e importantes. Em 1832 o comerciante britânico Laird subiu o rio africano Níger num barco a vapor. Dos 48 europeus só nove regressaram, tendo os outros morrido sobretudo devido à Malária.

Pela mesma razão quando a Inglaterra entre 1804 e 1825 enviou para a África Ocidental 84 missionários, 54 morreram e 14 ficaram permanentemente afectados. E entre 1817 e 1836, dos militares ingleses instalados na Serra Leoa 48% morreram. E assim sucessivamente.

Até que... os jesuítas no Peru descobriram que a casca da árvore Cinchona tratava a malária. E assim surgiu o remédio à base de quinino.

3. Embora importantes quer em *utilidade* para o *consumidor*, quer em *lucro* para o *empresário*.

4. Como hoje já não se usa máquinas de escrever, o Liquid Paper "encontrou" outros usos: erros em documentos escritos à mão, sujidades em fotocópias, faxes, etc.

Finalmente, há uma série de **outros conceitos** relacionados com a inovação, como segmentos, nichos, etc. que convém definir e precisar bem antes de prosseguirmos.

É isto que é feito seguidamente.

2.2 Pessoas (não empresas); jovens (não adultos); com pouco dinheiro (não ricos)

2.2.1 Quem era e o que fez Steve Jobs?

A Apple de Steve Jobs (com ± 20 anos) nasceu na **garagem** dos seus pais, a partir de onde ele dirigia a parte comercial da Apple, enquanto o seu parceiro de negócio (também de primeiro nome) Steve, mas de apelido Wosniak tratava dos aspectos técnicos.

Tal como as da Apple, as origens de Steve Jobs foram **humildes**. A sua mãe era estudante universitária, seu pai um professor de nacionalidade síria. Nunca se casaram, sendo Steve adoptado por uma família de classe média-baixa (o seu pai adoptivo era um maquinista que não acabou o ensino secundário). Steve foi aliás, não só rejeitado pelos seus pais biológicos, como pelo primeiro casal que planeou adoptá-lo e depois desistiu quando nasceu, porque queriam uma menina¹.

O próprio Steve Jobs foi no início um **aluno difícil**, desinteressado e turbulento, até que no 4.º ano da primária encontrou uma professora (Imogene Hill), que para conseguir que estudasse lhe dava doces e até dinheiro... dela própria.

A partir de então Steve Jobs tornou-se num aluno melhor, embora nunca excepcional, com interesse sobretudo pela electrónica e tendo desistido da universidade após um par de meses.

Apesar de tudo de cima, Steve veio a criar a Apple que revolucionou três indústrias: da **computação, música e comunicações**.



Garagem dos pais de Steve Jobs

1. Steve foi muito bom filho para os seus pais adoptivos e fez tudo para os ajudar.

Primeiro, lançando os computadores pessoais (Apple I, Apple II, Macintosh e iMac) algo até 1976 inexistente: não havia computadores pessoais e o menor (o mini) tinha 4 KibiByte¹ de memória.

Depois, Steve Jobs focou na música, desenvolvendo (em 2000) uma plataforma na internet, onde se pode ouvir e fazer o download de músicas designada por **iTunes** e mais tarde (em 2001) criou o primeiro aparelho de músicas digitais, o **iPod**, com o slogan: *mil músicas no seu bolso*.

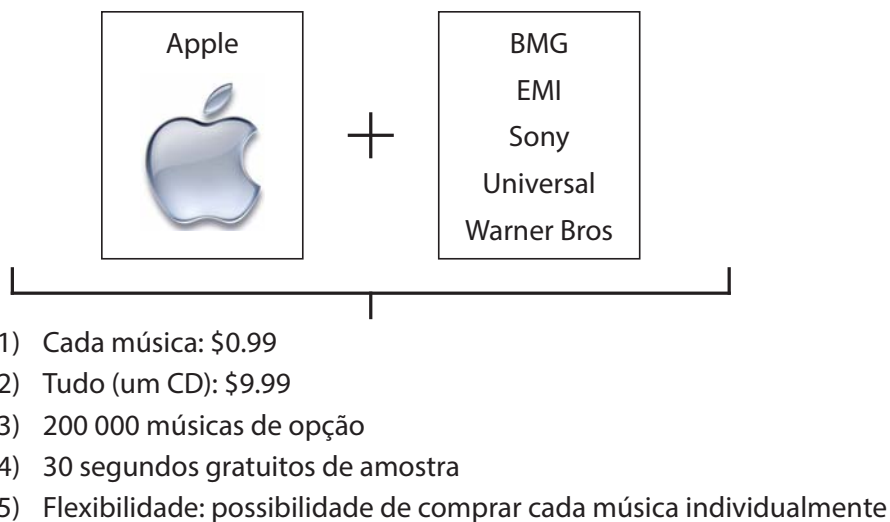


iPod.
1,000 songs in your pocket.

iTUNES (APPLE)

RISCO = Download ilegal de música na internet

OPORTUNIDADE



Após a computação e música Steve voltou-se então para as comunicações lançando no mercado o primeiro smartphone² (um telemóvel com acesso à internet e que podia fazer várias funções dos computadores, tais como enviar e-mails) e o tablet iPad, um meio termo entre o computador pessoal e o telemóvel (smartphone).



1. 1 kibibyte = 1024 bytes.

2. Há basicamente três tipos de telemóveis: 1) os smart, que têm acesso à internet e funcionam quase como pequenos computadores; 2) os dumb (de burro) ou padrão; e 3) os muito baratos, com poucas opções, muitos deles produzidos pela Motorola.

E assim, Steve Jobs **revolucionou três indústrias**: a da computação; da música; e da comunicação. Tudo a partir, no início de uma **garagem**, de uma família **sem grandes recursos** e sem nunca ter terminado sequer o primeiro ano universitário.

Tal só foi possível devido às suas qualidades (mais de empresário, que de gestor).

2.2.2 As qualidades de Steve Jobs

Como é que uma pessoa rejeitada por duas vezes (pelos pais biológicos e primeiros pais adotivos), adotado finalmente por uma família sem recursos, que não era engenheiro, nem sequer completou a universidade, consegue fazer uma empresa (Apple) que vale hoje 604 mil milhões de dólares?



Steve Jobs,
Ex-Presidente da Apple



Wayne Gretzky,
uma lenda do hóquei no gelo

“Eu patino para onde o disco **vai estar**, **não para onde ele esteve**.”

→ “Isto é o que eu **sempre tentei** fazer na Apple. E **sempre farei**.”



A resposta é com **quatro** qualidades básicas.

A **primeira** era a sua preocupação com o **marketing**: encontrando *necessidades* 1) *não* satisfeitas, 2) muito *importantes* e 3) para *muitos* (primeiro o PC pequeno, pessoal, individual para cada um, depois plataformas na internet e aparelhos de música e finalmente o smartphone e o tablet). Steve Jobs fazia produtos que correspondiam às tendências do mercado que ele conseguia antever: contrariamente à Nokia que tinha protótipos para smartphones e tablets mas nunca os lançou, a Apple transformava a tecnologia (invenções) em produtos (inovações, correndo para onde a “bola ia estar”).



Depois, todos os produtos eram **amigáveis** para o consumidor, isto é 1) fáceis de utilizar, 2) com um design muito bom e 3) distintivo, além de 4) excelente **promoção**.

Por exemplo, os clientes tinham acesso directo a Steve Jobs enviando centenas de e-mails por semana e ele visitava frequentemente o laboratório de design intervindo em vários aspectos.

Já pensou porque os auscultadores do iPod são brancos e a maçã que é o símbolo da Apple¹ está invertida na tampa do PC? É para todos, para além do utilizador distinguirem e facilmente **identificarem a marca** Apple.

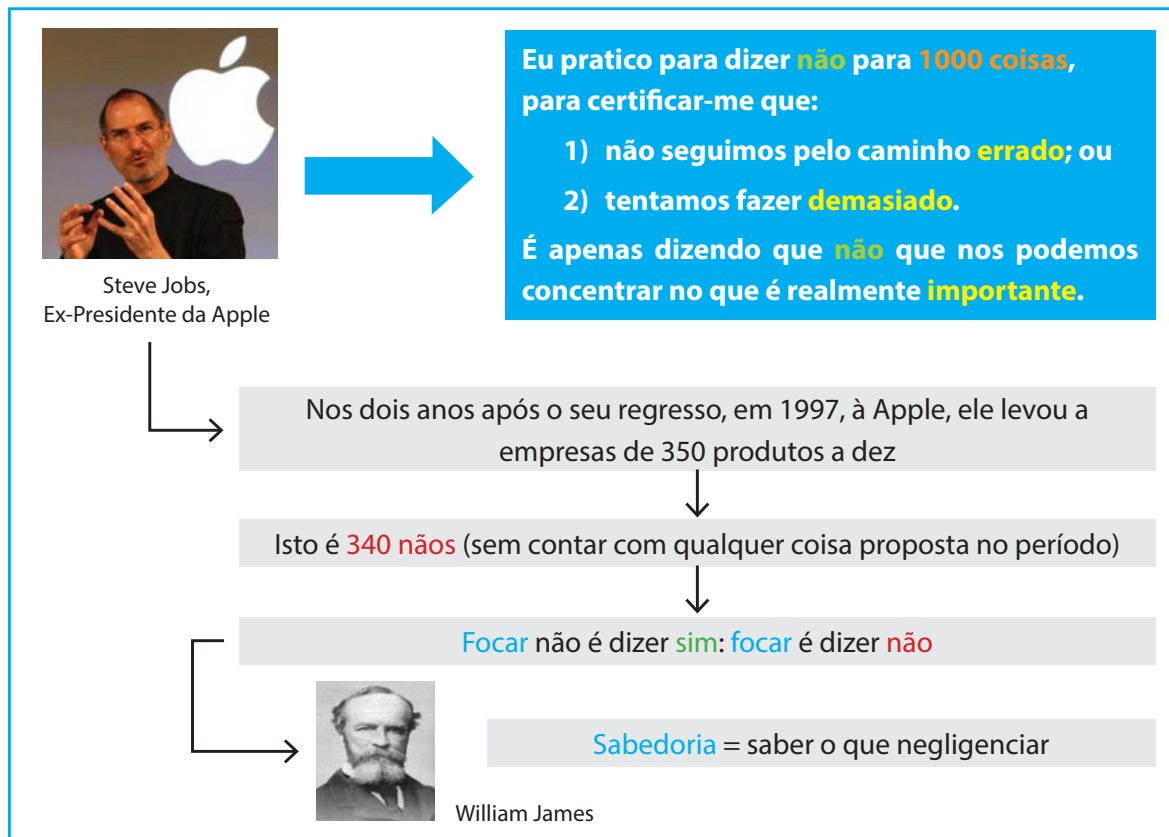
A **promoção** vai para além da *publicidade*, tendo a ver com por exemplo as vendas (e a Apple criou uma cadeia de lojas próprias para vender os seus produtos) e inclui as *relações públicas*: as apresentações de Steve Jobs quando pela primeira vez em grandes anfiteatros mostrava os novos produtos da Apple (smartphones, iPods, iPads, etc.) eram sempre cuidadosamente preparadas ao pormenor. E a preocupação com a *imagem* foi desde o início. Ainda estavam na garagem mas os Steves (Jobs e Wosniak) queriam “fingir” que eram uma grande empresa. Por isso contrataram um endereço para correspondência e um serviço de atendimentos para recados, assim dando aos clientes a impressão que se tratava de uma empresa enorme. Isto é, sabiam o que era um escritório virtual 30 anos antes.



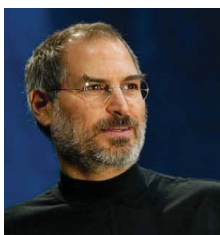
A segunda qualidade de Jobs era o **foco**. Em 1985 Steve foi afastado da Apple, numa luta de poder interna. Quando regressou em 1997 a Apple estava a trabalhar em 350 (!) ideias/projectos diferentes. A primeira coisa que ele fez foi abandonar 340 (!) para focar, se concentrar, em apenas 10 que ele escolheu como tendo o maior potencial.

Isto são 340 “*nãos*” para se poder dedicar verdadeiramente a 10 “*sims*”. Sem uma longa lista de *posteridades* (sabermos o que não vamos fazer), não sabemos quais as *prioridades* (aquilo a que nos vamos dedicar).

1. O símbolo das empresas recebe o nome de *logo*.



Uma **terceira** característica de Steve era a sua política de **recursos humanos**. Em dois aspetos: estava sempre à procura de pessoas de qualidade (costumava dizer que um jogador de classe **A** procura outros jogadores **A** e um jogador **B** procura jogadores **C**). Steve dizia que o seu trabalho número um era garantir que as 100 pessoas de topo da Apple eram A+. A partir daí a qualidade reproduzir-se-ia pelos escalões mais baixos da Apple em cascata.



"Eu sempre considerei **parte do meu trabalho manter a qualidade dos trabalhadores a um nível **muito elevado**: tendo jogadores de classe **A**."** Steve Jobs

E depois procurava pessoas que tinham qualidades que **completavam** as suas. Por exemplo, Steve era muito bom, na parte comercial, e por isso o seu primeiro parceiro e sócio foi Wozniak, que era muito bom ... nos temas técnicos. E mais tarde quando a empresa cresceu procurou excelentes profissionais para gerirem o dia-a-dia, algo em que Steve não era muito forte: daí ter contratado Tim Cook para gerir o dia-a-dia da Apple e John Lasseter para gerir o quotidiano da Pixar, uma empresa de filmes de desenhos animados.



“Recrutar é **difícil. Nós fazemo-lo nós mesmos e gastamos muito **tempo** nisso. Eu participei na contratação de talvez mais de 5000 pessoas na minha vida. E levo isso muito a sério.” Steve Jobs**

Aliás, o modelo de Steve Jobs eram os Beatles, que juntos fizeram canções memoráveis, mas quando se separaram, cada um por si, foram muito menos talentosos.

Por último, Steve criou uma **cultura** na Apple de **grande exigência**: quando regressou à Apple em 1997, reuniu o pessoal chave e pediu a cada um que explicasse porque o que estava a fazer era importante para a empresa.

Pergunta que repetia quando se sentava na cafeteria numa mesa ao acaso com qualquer funcionário, ou subia com outro qualquer no elevador.

Todo o projeto (isto é o protótipo de um produto) na Apple tinha um **DRI**: **d**irect **r**esponsible **i**ndividual (indivíduo **d**iretamente **r**esponsável), que por vezes era chamado às reuniões de 2.ª feira de manhã para explicar como ia o projeto, quanto faltava para acabar, quais as dificuldades, etc.



E quando contratava um gestor novo chamava-o ao seu gabinete e contava-lhe a **parábola do janitor**, nome em inglês de quem limpa os escritórios.

Dizia Steve: se eu chegar de manhã, vir o meu cesto de papéis cheio, perguntar ao empregado de limpeza porque não limpou e ele me disser que mudaram a chave da porta e ele não a tinha, eu aceito. Afinal ele ganha a vida a limpar escritórios.

Mas de si, que tem uma função de chefia na empresa, eu não aceito, porque tem obrigação de produzir **resultados**, não **desculpas**.



“Na vida ou se produzem **desculpas, ou se produzem **resultados**, nunca os dois.” Richard Branson, empresário britânico, fundador do grupo Virgin. Os seus investimentos vão da música à aviação, vestuário, biocombustíveis e até viagens aeroespaciais.**

A figura 2-1 junto resume as qualidades que fizeram de Steve Jobs um grande empresário e lhe permitiram mudar o mundo.

FIGURA 2-1			
AS QUALIDADES DE STEVE JOBS COMO EMPRESÁRIO			
Marketing	Encontrou uma necessidade não satisfeita	Computação	PCs
		Música	Internet Aparelhos de bolso (iPod)
		Telecomunicações	Smartphones iPad
	Produtos amigáveis do consumidor	Inovadores	
		Design bonito	
		Distintivos	Cor branca
			Logo invertido
			Etc.
	Simples de utilizar		
	Relações públicas	Apresentações de produto ensaiadas ao pormenor	
		Garagem com endereço para correspondência e atendedor automático de chamadas, etc.	
Foco	Concentração em poucos projectos de grande potencial		
Recursos humanos	De classe A (não B)		
	Que tinham qualidades que completavam as suas		
Cultura de exigência	Criação do DRI (indivíduo diretamente responsável) para cada projeto		
	Insistência nos resultados (e não desculpas)		
	Padrões altos para todos os colaboradores		