

Jorge A. Vasconcellos e Sá
Magda Pereira

Fátima Olão
Elizabeth Borges

Como inovar

A minha **empresa** é o meu
primeiro **emprego**



VidaEconómica

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

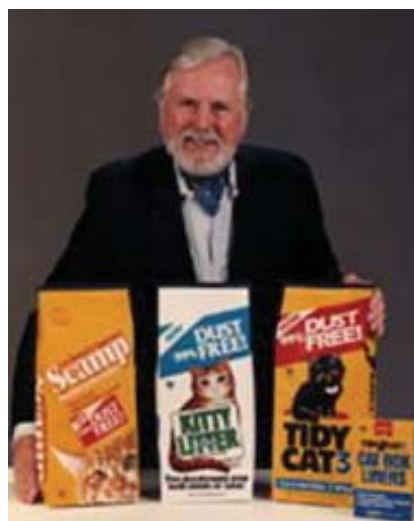


Eesha Khare com 18 anos inventou um carregador de telemóveis que demora 20 segundos.

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**.

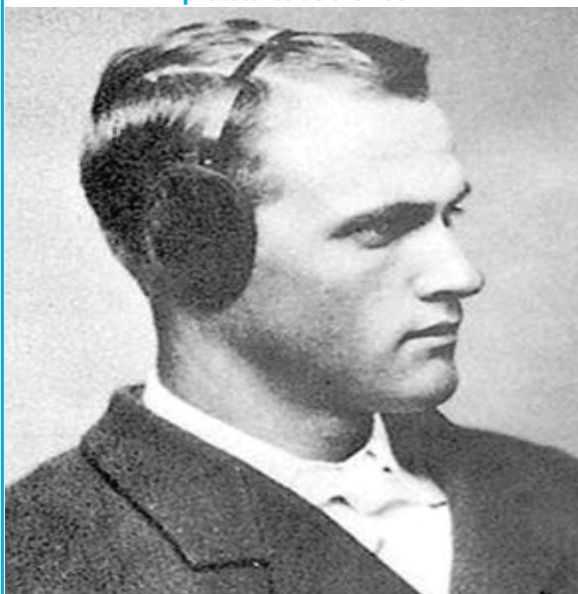
Sarah Buckel (14 anos)
Magnetic Locker wallpaper



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**.

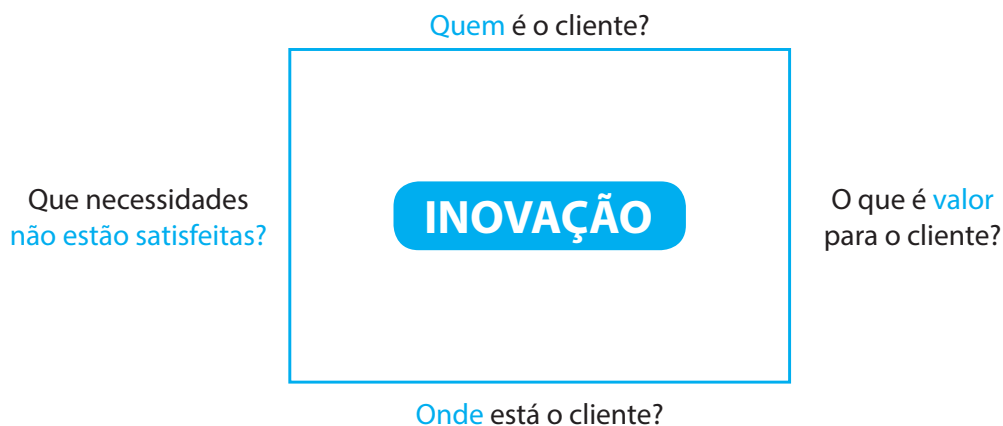
Uma oportunidade tem que ser muito concreta e detalhada. Se for genérica, geral, não passa de boas intenções que não servem para nada. Porque **são os bulldozers, não as boas intenções, que movem as montanhas**.

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



- Que lindo desenho, filho! Esta deve ser a mamã, este o papá, a tua irmãzinha, os teus priminhos...

- Achas, mãe?! É só o meu projeto de uma nova rede social que vou vender à Google!

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*.

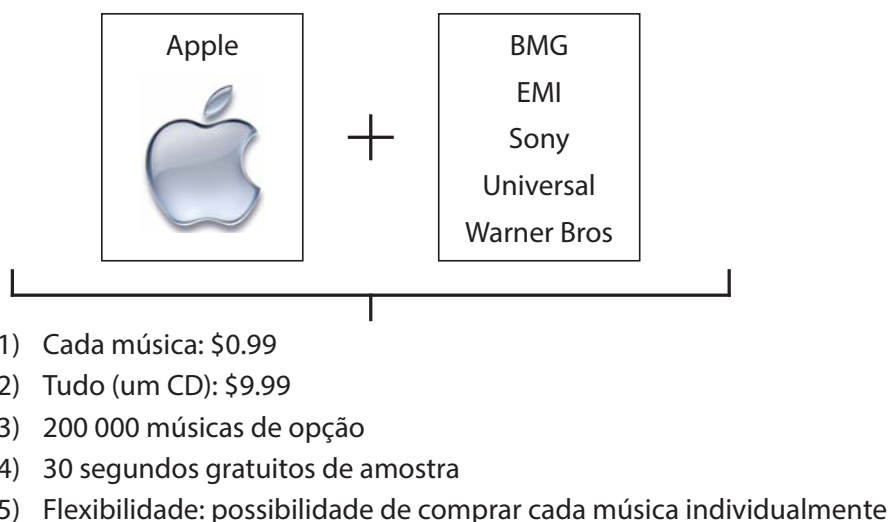


iPod.
1,000 songs in your pocket.

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.

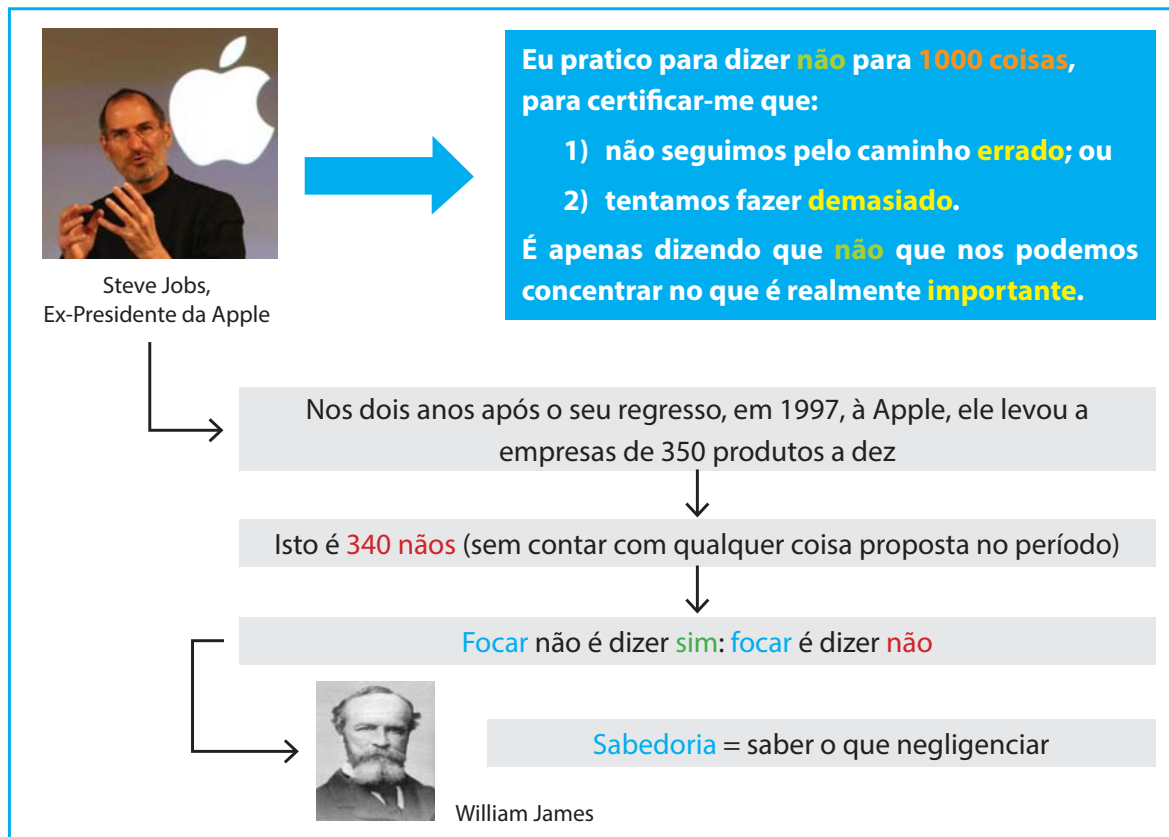
A **promoção** vai para além da *publicidade*, tendo a ver com por exemplo as vendas (e a Apple criou uma cadeia de lojas próprias para vender os seus produtos) e inclui as *relações públicas*: as apresentações de Steve Jobs quando pela primeira vez em grandes anfiteatros mostrava os novos produtos da 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.



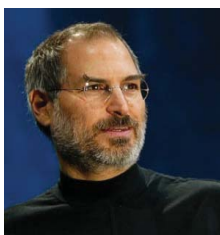
A segunda qualidade de Jobs era o **foco**. Em 1985 Steve foi afastado da Apple, numa luta de poder interna. Quando regressou em 1997 a Apple estava a trabalhar em 350 (!) ideias/projectos diferentes. A primeira coisa que ele fez foi abandonar 340 (!) para focar, se concentrar, em apenas 10 que ele escolheu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

Como inovar

A minha **empresa** é o meu primeiro **emprego**

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 a sua empresa**.

Porque, como já foi dito, o **espírito empreendedor** não é um traço de personalidade, mas sim um **comportamento**. E o **impossível não existe**: *trata-se apenas de uma palavra inventada por pessoas pequenas para justificarem o acomodar-se ao mundo que lhes foi dado, em vez de explorarem o poder com que nasceram: o seu **potencial**.*

Os **royalties** desta edição são **integralmente** dedicados à instituição de beneficência Associação Alma Mater Artis / Banco de Leite de S. Tomé e Príncipe

Uma obra **incontornável**, que faltava num país como Portugal.

José António de Sousa

Presidente e CEO da Liberty Seguros Portugal

Um **excelente livro** para fomentar a inovação, o empreendedorismo, o espírito criativo e crítico, a inquietude e o interesse em novas áreas do conhecimento; seja para fazer coisas novas ou as mesmas de forma diferente.

Fernando Monteiro

Administrador Executivo da SIVA
Distribuidora em Portugal das Marcas Volkswagen, Audi, Škoda, Bentley e Lamborghini

Este manual do empreendedorismo, pela sua clareza de concepção e cobertura prática, é de **uso obrigatório** para os que leccionam e uma **bíblia** para os que empreendem.

Manuel Carrondo

Fundador do instituto de investigação IBET
que exporta 2/3 dos seus serviços para as maiores farmacêuticas do mundo

Na Sonae os valores do empreendedorismo e da inovação são cruciais e o **conhecimento e experiência** desta obra é não só um passo 1) meritório como na 2) direcção certa.

Paulo Azevedo

CEO da Sonae

Este livro é a **fonte da coragem** para todos aqueles que sonham em serem empreendedores.

Antônio Coradinho

Presidente da Câmara Portuguesa de Comercio
no Brasil – Bahia

www.vidaeconomica.pt
livraria.vidaeconomica.pt

ISBN: 978-989-768-090-8

