

LINDA ROTTENBERG

# DE EMPREENDEDOR E LOUCO

TODO MUNDO TEM UM POUCO

Perder o juízo  
pode ser um  
bom caminho.

## SUMÁRIO

<b>Introdução</b> - <i>Por que todas as pessoas deveriam agir como empreendedores</i>	1
---	---

### — PARTE I —

#### *Começar*

<b>Capítulo 1</b> - O primeiro dia	21
<b>Capítulo 2</b> - Os mitos sobre riscos	47
<b>Capítulo 3</b> - O caos joga a seu favor	73

### — PARTE II —

#### *Crescer*

<b>Capítulo 4</b> - A personalidade do empreendedor	101
<b>Capítulo 5</b> - O quadro branco	127
<b>Capítulo 6</b> - Liderança 3.0	157
<b>Capítulo 7</b> - Círculo de mentores	183

### — PARTE III —

#### *Voltar para casa*

<b>Capítulo 8</b> - Ambiente de trabalho voltado para os objetivos	209
<b>Capítulo 9</b> - Cresça e apareça	236
<i>Uma equipe maluca</i>	258
<i>Fontes</i>	264
<i>Índice Remissivo</i>	283

## INTRODUÇÃO

# *Por que todas as pessoas deveriam agir como empreendedores*

**Q**uero contar para vocês a história de Leila.

Leila Velez cresceu em uma favela carioca, sendo filha de empregada doméstica e de servente de pedreiro. No início da década de 1990, preparava hambúrgueres no McDonald's. Mas Leila tinha um sonho.

Uma de suas frustrações cotidianas era a falta de produtos específicos para os cabelos cacheados de mulheres negras brasileiras, como ela. “As pessoas pobres também querem se sentir bonitas”, afirmou Leila à cunhada Zica, que trabalhava como cabeleireira. Em 1993, as duas curiosas transformaram o porão da casa de Leila em um espaço parecido com o laboratório de um cientista maluco. A dupla testou o primeiro produto no marido... e o resultado foi a queda imediata dos cabelos.

De volta aos testes, Leila e Zica aperfeiçoaram a fórmula e abriram um salão de cabeleireiros. Tratava-se de um espaço muito simples, no final de um corredor escuro e com uma área de cerca de 28 m<sup>2</sup>. “Como alguém pode fazer sucesso em um lugar tão horrível?”, perguntavam os amigos. Mas as duas não desistiram e não demorou para que a clientela formada por mulheres cariocas esperasse de quatro a seis horas por um atendimento no salão de Leila e Zica.

Para essas clientes, os produtos da dupla não se limitavam a melhorar a aparência dos cabelos: também aumentavam a autoestima.

Quando conto essa história a meus amigos, muitos comentam que “é mais um desses relatos bonitinhos sobre a atuação de mulheres no mundo das microfinanças”. Só que não há nada de “micro” na trajetória da jovem carioca. Em poucos anos, os produtos da Beleza Natural, empresa de Leila, já eram vendidos para diversas “clínicas de cabelos” e, em 2013, o negócio atendia mensalmente cerca de cem mil clientes e já empregava 2.300 pessoas, gerando um faturamento anual de US\$ 80 milhões.

Mas como Leila conseguiu fazer isso? Como foi possível passar da condição de funcionária horista do McDonald’s à posição de proprietária de uma franquia multimilionária? E, de uma forma mais direta, quais lições outras pessoas podem aprender com a trajetória da jovem, a fim de agir com mais ousadia em suas próprias vidas?

Podemos aprender muitas coisas.

Em primeiro lugar, essa experiência pode nos lembrar a importância de enxergar o mundo com um olhar diferente. O lendário varejista norte-americano Sam Walton uma vez declarou que “se todo mundo age de maneira única, existe uma boa chance de encontrar um nicho se você apostar exatamente na direção oposta”. Leila percebeu que todo mundo comercializava cosméticos para os cabelos e preferiu vender confiança. Definiu seu nicho de atuação como “psicologia do batom”.

Várias das melhores ideias atendem a uma necessidade que ninguém mais sabe que existe. Em 1920, Earle Dickson tinha 28 anos e trabalhava como comprador de algodão para a Johnson & Johnson. Uma vez, sua esposa Josephine se cortou enquanto cozinhava e, para estancar o sangramento, recorreu à solução tradicional: amarrou um pedaço de pano sobre o ferimento. Só que o pedaço de pano não demorou a desprender e cair, e Earle começou a pensar em uma alternativa. Pouco tempo depois, apresentou para a esposa (e depois a seus superiores na J&J) uma nova opção: um curativo adesivo que incluía

um pequeno chumaço de algodão. Apesar da ideia inovadora, os *band-aids*, como passaram a ser chamados, só se tornaram populares depois que a empresa distribuiu amostras grátis para açougueiros e escoteiros. Até hoje, foram vendidos mais de cem bilhões de unidades do invento de Earle.

Outra lição envolve o papel decisivo de nossa postura psicológica na resolução de correr riscos. As maiores barreiras para o sucesso não são de natureza estrutural ou cultural, mas sim de ordem mental e emocional. Em algum momento, o empreendedor vai ouvir de alguém (ou, o que é mais provável, de todo o mundo) que ele e sua ideia são “malucos”. O desafio do inovador consiste em desconsiderar os descrentes e encontrar uma maneira de seguir em frente. Leila foi cautelosa e discreta, uma vez que não estava acostumada a movimentos ousados, confrontos ou discussões. Antes que pudesse fomentar a confiança nos outros, primeiro era preciso encontrar confiança em si mesma.

Finalmente, podemos aprender que quem corre riscos raramente está sozinho, pois todos os que se mostram dispostos a romper o status quo precisam de apoio – e não apenas financeiro, embora esse tipo de contribuição sempre ajude. Com grande frequência, o apoio pode vir na forma de conselhos sobre como lidar com o medo, como enfrentar decisões complicadas relacionadas ao crescimento do empreendimento ou como desmembrar uma tarefa assustadora em partes gerenciáveis. Quando Steve Jobs estava começando, procurou a orientação de Robert Noyce, um dos inventores do microchip e “prefeito não oficial” do Vale do Silício. Como em tudo o que fez, Jobs levou esse relacionamento ao extremo e aparecia de moto na casa de Noyce, sem ser convidado, ou telefonava ao amigo perto da meia-noite. Uma vez, cansado de tudo aquilo, Noyce confessou à esposa: “Se ele me ligar de novo, não vou mais atender o telefone!”.

É claro, porém, que Noyce sempre atendeu às chamadas. Os empreendedores sempre encontram um caminho.

Mas onde Leila foi procurar o apoio de que precisava?

É aqui que minha história se cruza com a dela. Em 1997, fui uma das fundadoras de uma organização de fomento chamada Endeavor, destinada a prestar orientações a sonhadores como Leila. Em quase duas décadas, a Endeavor avaliou 40 mil candidatos e selecionou cerca de mil pessoas de mais de 600 empresas em crescimento rápido para fazer parte de nossa rede. Descobrimos esses agentes da inovação nos lugares mais improváveis: em cyber cafés na África do Sul, lanchonetes no México, academias de ginástica restritas a mulheres na Turquia, em redutos de gamers na Indonésia e em restaurantes especializados em ceviche nos Estados Unidos. Trabalhamos com criadores que atuavam nas áreas mais diversas, como escaneamento ocular biométrico, criação de *escargots*, franquias de farmácias e fabricação de turbinas eólicas. Ajudamos empreendedores ousados a atuar em ambientes desafiadores, como na Atenas então mergulhada na crise cambial, no Cairo em meio a uma revolução e na Miami recém-saída de uma recessão.

Definimos esses líderes empresariais como “empreendedores de alto impacto”, expressão que a Endeavor cunhou em 2004. O termo “alto impacto” designa indivíduos com melhores ideias, com o potencial mais provável para construir empreendimentos capazes de fazer a diferença e maior capacidade de inspirar outras pessoas. Convidamos esses líderes para integrar nossa rede e fizemos o que foi possível para ajudá-los a ter sucesso – desde a formação de conselhos consultivos até a busca de capital, passando pela contratação de talentos e pela “lapidação” de lideranças. Também incentivamos o “cultivo” e a orientação das próximas gerações.

Hoje, a Endeavor tem escritórios em 45 cidades do mundo, emprega 350 pessoas e reúne um *pool* formado por cinco mil voluntários. Embora alguns de nossos empreendimentos tenham perdido fôlego, a grande maioria das iniciativas cresceu em um ritmo impressionante. Em 2013, os empreendedores que apoiamos geraram uma receita próxima a US\$ 7 bilhões e abriram mais de 400 mil postos de trabalho.

Minha experiência me ensinou que a capacidade de sonhar grande não é exclusiva de um país, de uma faixa etária ou de um gênero.

O desejo de tomar uma iniciativa, de se transformar no próprio padrão, de melhorar de vida e de contribuir para o progresso do mundo é universal – assim como as dificuldades.

Passei as últimas duas décadas tentando identificar os erros comuns e os obstáculos específicos enfrentados pelos inovadores na hora de transformar suas ideias em realidade. Tenho procurado isolar o mix de medidas concretas, apoio estratégico e estímulo emocional necessário para levar os projetos adiante e aprendi a diferenciar os momentos nos quais os agentes das mudanças precisam de um ombro para chorar ou de um pontapé no traseiro.

Quando conheci Leila, por exemplo, ela estava ansiosa para expandir o empreendimento, ao mesmo tempo em que lutava para conciliar o ritmo de produção com a demanda. Leila estava sobrecarregada. Com o intuito de ajudá-la, apresentamos a empreendedora a mentores que poderiam apoiar o crescimento da Beleza Natural e a incentivamos a criar um acordo societário com seus familiares. Quando se divorciou, Leila acabou encontrando um novo marido por meio de nossa rede – ela recebeu o que costumo chamar de “atendimento completo”!

Mas o mais importante é que mostramos a ela que, em vez de estar sozinha, Leila faz parte de um movimento mais amplo que acontece no mundo de hoje, de uma tendência vigorosa e impossível de ser detida para os indivíduos que querem melhorar sua vida e, ao mesmo tempo, contribuir para a melhora do mundo em que vivemos.

Leila é uma empreendedora.

### **– O empreendedorismo não é mais exclusividade de poucas pessoas –**

Escrevi este livro porque acredito que todos temos uma “pequena Leila” dentro de nós.

Todos os dias, encontro pessoas que têm um sonho. Essas pessoas são como Leila – e como você. Talvez você esteja servindo café e sonhando em abrir uma microcervejaria ou então não frequentou a universidade e gostaria de montar seu próprio estúdio de design.

Ou pode estar sentado em seu escritório, divagando em busca de uma proposta inovadora o bastante para melhorar o meio ambiente. Talvez seja um profissional que decidiu se dedicar exclusivamente ao cuidado dos filhos e teve uma ideia para um novo aplicativo para dispositivos móveis, ou ainda, é um aposentado que gostaria de montar uma pousada.

Você tem um sonho, mas não sabe como transformá-lo em realidade. Ou já deu início a ele, mas tem dúvidas sobre como ampliar sua atuação e chegar à próxima etapa.

Este livro pode mostrar o caminho.

Neste volume, apresento as lições que aprendi ao ajudar Leila e milhares de outras pessoas como ela. Também revelo os resultados de uma ampla pesquisa realizada ao longo de vários anos pela equipe da Endeavor e por nossos parceiros da empresa de consultoria Bain & Company, além de expor os insights que nos últimos anos tenho levado às empresas que integram o índice *Fortune 500*, também interessadas em se tornar mais empreendedoras. Para finalizar, compartilho minha própria trajetória repleta de altos e baixos na história de construção (e, ocasionalmente, de reconstrução) de uma empresa de crescimento rápido e com estrutura híbrida, parte preocupada com os ganhos e parte com vocação para uma atuação sem fins lucrativos.

Acima de tudo, vou tentar mostrar que, não importa o que você esteja fazendo agora e quais sejam os sonhos que pretende realizar ou ampliar, essas lições são valiosas para você.

Você precisa pensar e agir mais como um empreendedor.

Quando fundamos a Endeavor no final da década de 1990, o termo “empreendedor” não estava muito disseminado e sequer era usado pela maioria das pessoas que dava início a um empreendimento. Palavra derivada do verbo francês “*entreprendre*” – que significa “empreender, colocar na prática” –, o empreendedorismo existia como um conceito acadêmico, mas a expressão (ou qualquer termo similar usado para designar a mesma coisa) era pouco conhecida na maior parte dos países. Até mesmo a maioria dos norte-americanos via o empreendedorismo



como uma noção bastante vaga, aplicável somente aos fundadores das empresas de crescimento mais rápido (ou de fracasso mais imediato). E, correndo o risco de repetir o óbvio, esses líderes eram em sua maioria bastante jovens, atuantes sobretudo no setor de tecnologia e quase sempre do sexo masculino.

Esse estereótipo não existe mais. Hoje, empreender não remete necessariamente à iniciativa de montar uma empresa de tecnologia. Significa protagonizar qualquer iniciativa que cause impacto – desde a promoção de alguma melhoria no bairro onde mora, até a venda de artesanato na garagem de sua casa; da modernização de uma empresa familiar à apresentação de propostas novas dentro da organização em que trabalha. As técnicas envolvidas no aperfeiçoamento de sua ideia, driblando os críticos e procurando os parceiros capazes de contribuir, além da gestão dos obstáculos, podem ser aplicadas em quase todos os domínios do trabalho.

O empreendedorismo, definido como uma força ágil, criativamente destrutiva e otimista, tornou-se uma dinâmica técnica de resolução de problemas do século 21. Se a humanidade atravessou períodos propícios para diplomatas, homens de finanças, soldados ou políticos, hoje o momento está favorável aos empreendedores. E agora tudo isso pode soar um pouco grandioso, mas basta pesquisar na internet, avaliar os relatórios anuais das empresas, visitar o campus de uma universidade e escutar a conversa de pais e mães na porta de uma escola: todo o mundo está falando em ser uma força de ruptura, tentar uma abordagem nova e se transformar em um agente de mudanças. Alexis Ohanian, fundador do Reddit, definiu bem o fenômeno: “Dizer que tem uma startup equivale à antiga afirmação de que a pessoa entrou para uma banda”. Até os escoteiros têm uma medalha pelo mérito empreendedor, e a Mattel lançou a Barbie empreendedora!

As razões que deram origem a essa mudança são complexas, mas apontam para uma realidade simples: vivemos em um momento de incerteza. Nossas economias, nossas empresas e nossos empregos não são mais estáveis ou garantidos e o único fator constante é a mudança.

Para sobreviver, todos precisamos das habilidades necessárias para nos reinventarmos o tempo todo. Todo mundo precisa correr algum risco ou está arriscado a ficar para trás.

Mas agora vem a boa notícia: hoje, qualquer um pode ser um agente de mudanças. Não existem critérios de admissão, *dress code* obrigatório nem voto secreto.

O empreendedorismo é para todos.

Bom, também preciso dar uma má notícia: não temos uma linguagem específica para descrever essa ampla faixa de profissionais que estão se tornando mais empreendedores.

A palavra “empreendedor”, tão pouco adotada no passado, hoje corre o risco de ser utilizada de maneira pouco apropriada. Como resultado, muitas pessoas (entre as quais me incluo) começaram a usar esse termo “nebuloso” acrescido de todo o tipo de adjetivos, o que o deixava ainda mais impreciso. De repente, a designação de “empreendedor social” passou a descrever os envolvidos na construção de organizações movidas por uma missão que se concentram em todos os setores, dos direitos humanos ao meio ambiente; o termo “microempresário” começou a definir pessoas que deram início à *lifestyle businesses*; “intraempreendedores” virou um sinônimo dos profissionais que capitaneavam mudanças dentro de grandes corporações; “coempreendedores” designava os casais que fundavam empresas – além de termos específicos do idioma inglês, como “*mompreneurs*”, “*dadpreneurs*” e “*kidpreneurs*”. Esses termos se tornaram tão disseminados que no Twitter muitos usuários optaram pela simplificação e abreviaram a palavra “*entrepreneurs*”, em inglês, para #treps.

@\*#&!

Confiem em mim: na condição de alguém que participou de um zilhão de painéis dedicados à discussão do futuro do empreendedorismo, posso afirmar que é preciso desenvolver uma nova terminologia.

Neste livro, pretendo apresentar uma abordagem diferente, que espero que seja também mais clara e certamente mais divertida. Por isso, para cada um desses grupos escolhi um nome simples, de fácil

compreensão e relacionado ao setor de atuação do grupo. As designações representam quatro espécies diferentes, todas dependentes de ajuda externa para concretizar seus sonhos. Uma dessas espécies com certeza vai se aplicar ao seu caso.

**EMPREENDEDORES-GAZELA.** Trata-se do empreendedor clássico tanto no mito como na realidade, alguém que funda um novo empreendimento com o objetivo de que rapidamente se torne um fenômeno explosivo, como Home Depot, Facebook, Jenny Craig, Under Armour e o Instagram. A meta é o crescimento acelerado. Os empreendedores da Endeavor com os quais trabalhei se encaixam nessa categoria – ou, pelo menos, tinham essa aspiração.

O termo “gazela” foi criado em 1994 pelo economista David Birch para designar as empresas de alto índice de crescimento, cujas vendas dobram a cada quatro anos. Embora nos Estados Unidos apenas de 2% a 4% das empresas se encaixem nesse modelo, esse grupo minúsculo é responsável por quase a totalidade da geração de empregos do setor privado. Quando políticos dizem que “pequenas empresas criam a maioria dos novos postos de trabalho” estão se referindo a organizações jovens e em crescimento. Estão falando das gazelas. Birch escolheu esses animais por causa do movimento rápido e da habilidade em dar saltos altos.

Você pode achar que os integrantes desse grupo já sabem como ser empreendedores de sucesso, mas minha experiência mostra que não é assim. Claro que essas pessoas sabem como começar um projeto, mas, infelizmente, continuam cometendo os mesmos erros o tempo todo: crescem rápido demais, perdem o foco, entram em atrito com os sócios e não conseguem abrir mão do controle. (Sim, também cometi todos esses erros e vou falar deles em detalhes mais adiante.) Depois de testemunhar essas armadilhas várias e várias vezes, desenvolvi uma lista dos equívocos mais comuns cometidos pelas gazelas e uma cartilha com os mecanismos para evitá-los, se você pretende que sua startup se transforme em uma grande empresa.

**EMPREENDEDORES-GAMBÁ.** O termo “intraempreendedor”, surgido na década de 1970 e, na língua inglesa, registrado pela primeira vez no *American Heritage Dictionary* em 1992, designa as pessoas que, dentro de uma grande organização, assumem a responsabilidade de “transformar uma ideia em um produto rentável por meio da inovação e do risco consistentes”. Embora a palavra continue pouco adotada, a ideia tornou-se bem mais disseminada: incentivar as pessoas a agir de forma mais independente e criativa dentro do ambiente profissional em que atuam revelou-se um clamor urgente.

Em 2013, fui convidada para participar de um painel sobre ruptura no evento Dell World. O fundador, Michael Dell, havia acabado de fechar o capital da empresa após longa batalha com os acionistas e declarou sua intenção de restaurar o DNA empreendedor da organização, levando-a de volta às suas raízes na Sala 2.713 do Dobie Center, da Universidade do Texas. Na abertura da conferência prestigiada por seis mil pessoas, Michael Dell saudou: “Bem-vindos à maior startup do mundo!”.

Porém, ao mesmo tempo em que é simples estimular os colaboradores a assumirem mais riscos, fazer as pessoas seguirem em frente com os projetos não é nada fácil. “Algumas pessoas têm medo de mudanças”, revelou Michael mais tarde. “Essa resistência é quase sempre um caminho para o desastre em qualquer organização que se transforma com velocidade”. Segundo Michael Dell, existem dois grupos: o dos que agem rápido e o dos que morrem.

Michael não é o único líder corporativo em busca da recuperação do ímpeto empreendedor de sua empresa. A maioria dos principais CEOs do mundo percebe que é preciso romper com a estrutura de suas empresas antes que outras acabem com elas – mas, por algum motivo, essa mensagem não chega a muitos dos colaboradores. Se você trabalha hoje em uma grande empresa que oferece sistemas de benefícios e previdência privada, pode pensar que está seguro. Talvez ache que todo esse comprometimento empreendedor não é para você, mas essa é uma avaliação errada.

Ainda que começar algo novo envolva perigo, nos dias de hoje *não começar* é igualmente arriscado, se não for mais perigoso ainda. Fingir que seu emprego está a salvo e que a organização na qual trabalha é estável deixa as pessoas perigosamente desprotegidas. Se você acha que correr riscos é arriscado, fugir deles pode ser ainda mais.

Em primeiro lugar, sua empresa não está a salvo. A *topple rate* das grandes organizações, métrica que afere a frequência na qual perdem a posição de liderança, mais do que duplicou entre 1965 e 2008. Na década de 1920, uma empresa que chegava ao índice Standard&Poor's poderia esperar uma permanência no ranking de 75 anos, mas por volta de 2012 essa média caiu para 18 anos. Só nos últimos cinco anos, presenças constantes da S&P 500, como as empresas Heinz, Sprint, Sara Lee, RadioShack, Kodak, Office Depot e a New York Times Company, desapareceram do índice.

Ainda que sua empresa continue a prosperar, sua sobrevivência dentro dela depende de sua capacidade e disposição para inovar. Nos dias de hoje, a segurança no emprego está associada às mesmas qualidades que definem bons empreendedores: agilidade, imaginação, persistência e capacidade de executar. Em outras palavras, ou você se adapta a partir de dentro ou pode ser forçado a se adaptar fora da organização.

Torne-se um gambá. Peguei esse termo emprestado da Lockheed Corporation, que durante a Segunda Guerra Mundial montou uma divisão secreta para construir aviões do tipo caça. O grupo era chamado de *skunk works*. Apesar dos boatos de que o nome estava associado aos hábitos de higiene daqueles colaboradores sobrecarregados, na verdade ele vinha da “fábrica de luar” que aparecia na história em quadrinhos norte-americana *Li'l Abner*, no Brasil conhecida como *Ferdinando*. (Na tira, o luar era criado a partir da moagem de gambás mortos.) De qualquer forma, a mensagem é clara: empreendedores que atuam em grandes corporações extrapolam suas atribuições para “contaminar” o ambiente.

**EMPREENDEDORES-GOLFINHO.** Na última década aproximadamente, é grande o discurso “para inglês ver” sobre a necessidade de que

o setor social se torne mais empreendedor. *As organizações sem fins lucrativos precisam adotar mais técnicas do mundo dos negócios. As instituições filantrópicas precisam ser mais inovadoras e pautadas por métricas.* Estou envolvida nesse movimento há 25 anos e, por sorte, tive a oportunidade de trabalhar com dois de seus pioneiros.

Em 1989, me ofereci para ajudar Wendy Kopp a recrutar universitários próximos a concluir o curso para participar da startup dela, a Teach For America. Quando Wendy propôs a criação de um corpo nacional de professores em sua tese na Universidade de Princeton, seu orientador diagnosticou: “senhorita Kopp, a senhorita está claramente perturbada”. Mas Wendy não abandonou seu projeto. Hoje, o Teach For America recebe mais de 50 mil candidatos por ano e tem um orçamento anual de US\$ 350 milhões.

Mais tarde fui trabalhar com Bill Drayton, o “padrinho do empreendedorismo social”. Bill foi um dos primeiros a financiar empreendedores sociais por meio de sua organização, a Ashoka. Depois de apoiar mais de três mil inovadores sem fins lucrativos em todo o mundo, Bill defende a ideia de que qualquer pessoa, em qualquer lugar, pode ser um promotor de mudanças. “Todo o mundo pode participar”, garantiu.

Apesar desses lançadores de tendências, muitas organizações sem fins lucrativos, grupos de comunidades e organizações de serviços sociais continuam longe da era da ruptura. Faltam líderes dispostos a implantar a gama de habilidades empreendedoras necessárias para expandir suas ideias e maximizar seu impacto na sociedade. Essas instituições precisam de mais golfinhos.

Golfinho é o nome que dei àqueles que, nas organizações sem fins lucrativos ou no setor público, se mostram dispostos a subverter as convenções de suas profissões e a promover uma mudança real. Por que golfinhos? Inteligentes e gregários (vivem em grupos cooperativos chamados de bandos), são um dos poucos animais que demonstram altruísmo em relação aos outros. Mas não são passivos: quem mexe com o bando precisa tomar cuidado. Hoje, até mesmo causas

para as quais não existem soluções convincentes no setor privado estão receptivas para a transformação empreendedora. São os golfinhos provocando ondas.

**EMPREENDEDORES-BORBOLETA.** Existe ainda um último conjunto de empreendedores que precisam aprender essas lições e talvez esse seja o grupo que mais cresce entre todos. São os empreendedores de pequena escala ou *lifestyle entrepreneurs*.

Em primeiro lugar aparecem os que trabalham como autônomos, como os encanadores, professores de ioga, escritores freelancers, agricultores orgânicos e artistas. O U.S Census Bureau estima que a maioria das empresas norte-americanas não tem colaboradores contratados e 40% dos adultos que vivem no país já passaram uma parte de suas carreiras trabalhando por conta própria, ao mesmo tempo em que um contingente adicional de 24 milhões de profissionais deve passar a ganhar a vida como autônomos até 2018. Em termos mundiais, o número de profissionais de atuação autônoma deve chegar a 1,3 bilhão por volta de 2020. Esses espaços estão crescendo porque estão abertos a qualquer pessoa: mães, pais, avós, jovens de vinte e poucos anos e até adolescentes que “montam uma empresa” no porão de suas casas, dentro de um carro ou até no banheiro da residência da família (isso mesmo, as cervejas artesanais produzidas em banheiras voltaram à moda). Como ressaltou o *rapper* Jay-Z, “não sou um homem de negócios: sou um negócio, cara”.

A segunda parte desse grupo tem apenas um número reduzido de colaboradores. Nos Estados Unidos, sete milhões de empresas contratam trabalhadores, das quais 90% empregam menos de 20 profissionais. Embora alguns desses empreendedores tenham o objetivo de se tornar gazelas de crescimento rápido, a maioria está satisfeita em preservar as dimensões reduzidas e manter sua atuação local.

Escolhi o nome borboleta para esse último grupo por causa da variedade (existem pelo menos 17.500 espécies distintas) e da orientação para a liberdade e o individualismo. Tanto na cultura oriental como ocidental, há muito tempo as borboletas simbolizam a alma, em

especial uma alma que renasce depois de um período de existência dentro de um casulo. Além da metamorfose que protagonizam, esses insetos são vitais para seu habitat e funcionam como um indicador do bem-estar de um ambiente, uma vez que uma quantidade maior de borboletas indica um ecossistema saudável.

À primeira vista, esse grupo dificilmente seria candidato ao conjunto de habilidades de empreendedores inovadores. É realmente necessário ser inovador quando o que você faz é vender queijos caseiros no mercado da sua cidade? Resposta: é, sim, especialmente porque seu concorrente provavelmente coloca os produtos dele no Whole Foods, aceita pagamentos com cartão de crédito com um leitor Square e acaba de lançar uma animada operação on-line. A Etsy, um hub de criadores artísticos e artesanais, hoje reúne mais de um milhão de “fazedores” que vendem seus produtos diretamente aos consumidores. Até as borboletas precisam ampliar o alcance de suas asas.

Além disso, as borboletas são perfeitamente talhadas para esses tempos de ruptura. Segundo a teoria do caos, “efeito borboleta” é o termo que designa a ideia de que a mudança pode vir de qualquer lugar. As condições meteorológicas no Central Park podem ser afetadas pelo bater de asas de uma mariposa na América do Sul.

Pude comprovar em primeira mão a sensibilidade e a coragem dos empreendedores de pequena escala às vésperas da passagem do superfuracão Sandy, perto da minha casa, no Brooklyn. Tinha acabado de parar para comprar pão na minha padaria favorita, a Bien Cuit, e logo em seguida o prefeito anunciou as evacuações. “Acho que vocês vão ter de fechar as portas daqui a pouco”, comentei com o homem atrás do balcão.

“De jeito nenhum”, respondeu. “O bairro precisa de nós. Vamos ficar abertos durante a noite toda”.

Não subestime a resistência de uma borboleta.

Hoje, quase duas décadas depois que comecei a “caça aos empreendedores”, surgem inovadores de todos os tipos por toda parte.



Eles não esperam que as mudanças aconteçam, mas promovem-nas todos os dias.

Seja qual for sua paixão, escolha uma dessas espécies e comece a escrever sua história – ou arrisque-se a se transformar em um avestruz e viver com a cabeça enterrada no chão.

### – *A fórmula secreta dos empreendedores* –

No entanto, se você abraçou a causa dos que geram transformações, como saber qual é o próximo passo a ser dado?

Mais uma vez, vou recorrer à minha experiência pessoal.

Gostaria de convidá-lo para vir ao meu quarto por um momento. Você vai encontrar várias coisas interessantes: uma colcha africana que trouxe de uma de minhas viagens e um poema que meu marido escreveu para mim quando me pediu em namoro. A mesa de cabeceira próxima ao meu lado da cama acomoda uma pilha de livros lidos até certo ponto. Todos os títulos falam sobre empreendedorismo.

Adoro esse assunto, mas não consigo gostar da literatura dedicada ao tema. Quando me sentei para trabalhar neste livro, fiz uma lista de tudo o que não queria que ele tivesse. Não queria que meu livro fosse um manual de instruções para quem quer escrever um plano de negócios, conceber uma estratégia de marketing ou decifrar um termo de compromisso de capital de risco. Não queria produzir uma cartilha acadêmica sobre a história do empreendedorismo nem um inspirador discurso de formatura repleto de estímulos para fazer o leitor se sentir bem. Também não queria produzir o relato da trajetória de alguém rumo ao sucesso. Caso seja isso o que você está procurando, leia títulos como *Dedique-se de coração*, de Howard Schultz, *Perdendo minha virgindade*, de Richard Branson, *Satisfação garantida – Entrega da felicidade*, de Tony Hsieh, ou *Steve Jobs*, de Walter Isaacson, alguns livros que li e dos quais gostei muito.

O que é este livro que escrevi? É a história das empreitadas empresariais de muitas pessoas (gazelas, gambás, golfinhos e borboletas) e das

lições que todos nós podemos aprender com elas. É minha tentativa de dividir um processo que muitas vezes parece esmagador em uma série de etapas possíveis. Também funciona como minha resposta a uma pergunta: já que hoje todo mundo precisa correr riscos, como saber se estamos apostando nos riscos inteligentes?

Para responder a essa questão, dividi o livro em três partes: *Começar*, *Crescer* e *Voltar para casa*.

Na primeira parte, apresento um “roteiro” para se tornar um empreendedor: da luta contra o medo interior à “blindagem” ao ceticismo alheio, da busca de apoio à exploração do caos. O tema central dessa parte é a atitude: como achar a postura correta e fugir das atitudes prejudiciais.

Na parte seguinte, abordo a transição que consiste em ampliar a escala de uma ideia. Para isso, vou ajudá-lo a descobrir sua personalidade de empreendedor, a evitar os erros de principiantes, a encontrar os mentores certos e a aprender a liderar. Chamo de “liderança 3.0” o conjunto das novas habilidades necessárias para atrair e reter os talentos hiperconectados, muito bem-preparados e com sensibilidade apurada que existem hoje.

Finalmente, na última parte discuto o que significa viver de maneira empreendedora, o que inclui saber cultivar o sentido em seu local de trabalho e conciliar a vida profissional com a família. Se as duas primeiras partes estão mais associadas ao ofício de empreendedorismo, considero a terceira uma referência à vocação artística de quem empreende. Também é a parte mais pessoal para mim. Acredito profundamente que uma parcela dos méritos do empreendedorismo consiste em inspirar e ajudar os outros a seguir esse caminho. Além disso, na condição de mãe que dirige uma organização de grande porte, precisei batalhar arduamente para manter a harmonia entre minha vida profissional e meu universo familiar, e recomendo que minha equipe faça exatamente a mesma coisa.

Em conjunto, esses assuntos congregam o que aprendi em duas décadas vividas em meio aos altos e baixos no mundo empresarial.

Foi por isso que decidi escrever este livro, mas há mais uma razão que explica por que quis escrever isso agora.

– ***Você não precisa de um hoodie\* para empreender*** –

Em 2012 visitei a Wilkes University, um animado campus situado em uma antiga cidade dedicada à mineração, no centro da Pensilvânia, para fazer uma palestra sobre empreendedorismo. Quando estava quase encerrando o tempo dedicado às perguntas da plateia, uma mão foi levantada no fundo da sala: “Adoro suas histórias sobre empreendedores”, falou o aluno, “mas gostaria de saber se valem para mim. Nunca tive uma ideia genial, não conheço as ‘pessoas certas’ e também não moro no Vale do Silício”.

Um pouco surpresa e ligeiramente distraída (sabia que minhas filhas de sete anos estavam em casa esperando por mim), respondi a primeira coisa que me veio à mente: “Não se preocupe. Você não precisa de um *hoodie* para ser um empreendedor. Qualquer pessoa pode ser um”. A resposta satisfez o jovem, mas passei todo o trajeto de volta assombrada com aquela pergunta e cada vez mais decepcionada com a resposta simplista que havia dado.

Nos primeiros anos de trabalho na Endeavor, sempre que encontrava alguém que não entendia muito bem o que estávamos fazendo (o que representa a maioria das pessoas que eu conhecia na época), resumia a resposta: “Estamos levando a magia da Vale do Silício e multiplicando-a em locais com grandes talentos e grandes ideias, mas sem nenhuma certeza na capacidade das pessoas para transformar esses projetos em realidade”. Eu costumava achar que isso só se aplicava para pessoas como Leila.

Hoje todo mundo precisa de um pouco daquela magia. Todos nós precisamos de um pouco de Leila em nossas vidas.

---

\**Hoodie*: agasalho com capuz (Nota do Tradutor – NT).

Naquela noite, quando cheguei à minha casa, no Brooklyn, tinha decidido escrever este livro. Queria escrevê-lo para aqueles alunos da Pensilvânia, para as filhas gêmeas que estavam me esperando para receber meu boa-noite. Queria escrever para todos aqueles que têm um sonho mas não sabem como transformá-lo em realidade, que desejam combinar suas paixões com suas vidas cotidianas, que gostariam de provocar impacto em seu local de trabalho, sua comunidade ou no mundo todo.

No clássico livro de receitas *Dominando a Arte da Culinária Francesa*, Julia Child, também uma empreendedora ousada e barulhenta, escreveu que “com as instruções corretas, todo mundo pode preparar pratos da culinária francesa em qualquer lugar”. E este livro tem uma visão semelhante em relação aos grandes sonhos e à promoção de mudanças.

Eu acreditava na máxima de que os empreendedores já nascem prontos, mas hoje creio que o empreendedorismo, assim como a arte de cozinhar, pode ser executado e aperfeiçoado por qualquer pessoa realmente decidida a aprender. (Além disso, assim como acontece com os chefs, até os empreendedores mais qualificados deixam algumas panelas cair no chão e quebram alguns ovos ao longo do caminho.)

Em resumo, dominar a arte de empreender não se resume a iniciar um negócio, mas envolve o hábil aproveitamento de oportunidades, a superação das dúvidas, a gestão dos riscos, a administração do caos, o estabelecimento de relações com os colaboradores, a percepção dos erros e dos acertos, a conciliação do trabalho com a família e a preservação do sonho, para que a geração seguinte também possa sonhar sem limitações.

E também a percepção de que, quando todas essas pessoas chamam você de maluco, na verdade trata-se de um elogio enorme.

Por isso, mãos à obra!