

**Uri Levine**

Cofundador do **Waze**

# Apaixone-se Pelo Problema, Não Pela Solução

○ **Waze** para todos os empreendedores e profissionais do mundo dos negócios

**ALERTA**

**DE SPOILER:**  
Este livro mudará sua vida, e ainda se transformará em uma "bomba" que o contará a cada vez que seja um empreendedor.

**STEVE WOZNIAK**  
Cofundador da Apple

Este livro foi elaborado para fornecer informações precisas e confiáveis sobre empreendedorismo.

Nem o autor nem a editora estão envolvidos na prestação de serviços jurídicos, contábeis ou outros serviços profissionais através da publicação deste livro. Se tal assistência for necessária, devem ser procurados os serviços de um profissional financeiro qualificado. O autor e o editor não serão responsáveis por qualquer responsabilidade, perda ou risco incorrido como resultado do uso e aplicação de qualquer informação contida neste livro.

*Apaixone-se pelo problema, não pela solução* copyright © 2023 por Uri Levine

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser usada ou reproduzida de qualquer forma sem permissão por escrito do editor, exceto no caso de breves citações incorporadas em artigos críticos ou resenhas.



Matt Holt é uma marca da BenBella Books, Inc.

10440 N. Central Expressway Suite  
800 Dallas,

TX 75231

[benbellabooks.com](http://benbellabooks.com)

Envie comentários para [feedback@benbellabooks.com](mailto:feedback@benbellabooks.com)

*BenBella* e *Matt Holt* são marcas registradas federalmente.

Primeira edição do e-book: 2023

Número de controle da Biblioteca do Congresso: 2022027904

ISBN 9781637741986 (capa dura)

ISBN 9781637741993 (eletrônico)

Edição de Katie Dickman e Adi Barill Edição de  
texto de Scott Calamar Revisão de  
Madeline Grigg e Becky Maines Indexação de WordCo  
Indexing Services, Inc.

Design e composição do texto por PerfecType, Nashville, TN Design  
da capa por Brigid Pearson

Descontos especiais para vendas em grandes quantidades estão disponíveis.

Entre em contato com [bulkorders@benbellabooks.com](mailto:bulkorders@benbellabooks.com).

*Para os mais de um bilhão de usuários do Waze, do Moovit e do resto da minha comunidade  
ups.*

*Sem você essa história nunca teria existido.*

# Conteúdo

Prefácio de Steve Wozniak

Introdução

**1** Apaixone-se pelo problema, não pela solução

**2** Uma startup é uma jornada de fracassos

**3** Abrace a interrupção

**4** Opere em fases

**5a** Ande na montanha-russa de arrecadação de fundos

**5b** Gerencie seus investidores

**6** Demissão e Contratação

**7** Entenda o usuário – você é apenas um exemplo de um

**8** Descobrir o ajuste ou morte do produto-mercado

**9** Ganhar dinheiro

**10** Como chegar a um bilhão de usuários

**11** Torne-se Global

**12** A saída

Happylogue

Agradecimentos

[Índice](#)

# Prefácio

## Steve Wozniak, cofundador da Apple

**ALERTA DE SPOILER:** este livro mudará sua vida e se tornará sua “bíblia” se você for empreendedor.

Falo muito em público, principalmente sobre temas de empreendedorismo e start-ups. Numa conferência, ouvi Uri Levine falar. Não que ele fosse um orador excepcional, o que ele é. Eu ouço muitos oradores excepcionais. Mas Uri tinha um estilo casual, como um amigo, que tornava seu material fácil de acompanhar e entender. Aprendi que Uri era a força por trás do aplicativo Waze. Reconhecemos aplicativos que se tornam uma grande parte de nossas vidas, mas poucos são como o Waze, melhores do que outros aplicativos semelhantes. Se você se preocupa com qualidade e excelência, sempre falamos do Waze nesses termos.

As pessoas costumam me procurar como cofundador da Apple em busca de conselhos. Posso ter muitos sentimentos internos, principalmente relacionados à personalidade, que identifico, mas em geral, a Apple é um mau exemplo como start-up. A Apple foi um caso raro que não se aplica a pessoas que abrem empresas. Com a Apple, houve elementos extremamente favoráveis do nosso sucesso com os quais você não pode contar ou controlar.

Um produto foi o nosso único produto de sucesso, que rendeu dinheiro, durante os primeiros dez anos de empresa, e nem era o que as pessoas pensavam. Nosso computador Apple II era o melhor e mais utilizável computador nos primeiros dias do PC, mas quem compraria um computador para fazer inventário, números de vendas e empregos em sua casa? Os jogos eram a chave. A Atari estava iniciando a indústria de fliperama aqui mesmo em Los Gatos, Califórnia. Na época do hardware, um jogo tinha milhares de fios com todos os sinais que o engenheiro

compreendido e pode levar um ano para que um novo jogo de arcade seja prototipado. Tive a visão de que esses jogos seriam muito melhores quando fossem coloridos. O computador Apple II foi a primeira vez que os jogos de arcade tiveram cores e a primeira vez que foram em software. Uma criança de nove anos poderia usar uma linguagem simples, BASIC, para fazer as cores se moverem na tela da TV e poderia completar um jogo de arcade decente em um dia. Esse produto gerou grande riqueza para a Apple e, eventualmente, mudou a vida de todos nós.

Não tenho tempo livre suficiente para ler muitos livros. Mas desde as primeiras páginas deste livro, *Apaixone-se pelo problema, não pela solução*, tive que ler cada palavra, fazendo anotações manuscritas no papel. Até notei muitos erros de digitação em um rascunho inicial. Pude perceber desde o início que este livro foi muito significativo para mim, mas para um livro de negócios, foi natural e compreensível. Uri usa metáforas da vida humana para transmitir seu pensamento em termos de produtos e negócios. Os empreendedores sabem que é necessária uma grande paixão pelos produtos e pela empresa. Uri fala disso como se apaixonar pelo problema, não pelo dinheiro ou por si mesmo. Ele relaciona esse amor a lidar com relacionamentos pessoais de maneiras que todos nós já experimentamos. Apaixonar-se pelo problema significa valorizar o usuário final como a chave do sucesso, e não mesmo suas próprias ideias e criações. Sempre acreditei nisso.

Quanto à necessidade de criar um produto que atinja profunda e emocionalmente o usuário iniciante, Uri nos remete aos profundos sentimentos emocionais do nosso primeiro beijo, algo que você nunca esquece. Usarei isso como diretriz em meu pensamento de agora em diante. Vale a pena se esforçar para se conectar com um usuário ou investidor dessa forma. Recentemente, em Berkeley, eu estava a meio quarteirão de onde dei meu primeiro beijo e essa metáfora soou mais verdadeira do que nunca. Essa é a emoção que um novo produto deve despertar nos iniciantes, tanto investidores quanto usuários.

Uri não é um professor chato, como muitos são, mas é um professor interessante que cria uma atmosfera onde você deseja aprender com exemplos que fazem sentido. Ele faz um ótimo trabalho ao mostrar a importância das personalidades humanas, no que diz respeito a produtos e funcionalidades. Ao longo do livro, Uri teve princípios (qualidades) que o guiaram, além de muitas “fórmulas” que ele usou para descobrir se algo era bom o suficiente ou qual era o valor real, e as decisões que você deveria tomar para lucrar com isso. valor.

Uri afirma abertamente que deseja aproveitar suas experiências de sucesso e ajudar a educar outras pessoas para que também tenham sucesso. Todos concordamos com a importância do empreendedorismo, mas o valor dos professores e mentores não pode ser

esquecido. Este é um princípio forte para mim também e algo ao qual dedico grande parte da minha vida.

Ao longo do livro, você encontra a realidade das constantes iterações para encontrar o PMF: Product Market Fit. Não é fácil e está cheio de falhas e tentativas. Uri relaciona isso com suas experiências com o Waze e outras start-ups, encontrando maneiras de resolver problemas em termos leigos. Uma coisa que gosto muito é que Uri se apaixona pelos problemas que as pessoas comuns têm em suas vidas. Quando um produto é bom o suficiente para “o resto de nós”, o financiamento entra em ação. Uri tem inúmeras fórmulas para lucrar com um ótimo produto, mas não para desanistar as pessoas com métodos ou valores de pagamento. Durante toda a minha vida quis criar produtos que melhorassem a vida de Joes normais, como acontece com os eletrodomésticos. Neste livro também encontrei boas abordagens e até fórmulas para negociação B2B, Business to Business.

Sinto-me muito incomum em meu pensamento de várias maneiras, mas percebi que todos nós nos sentimos assim. Ao longo da minha vida, criei princípios para lidar com as coisas e até fórmulas aproximadas que uso para me guiar.

Esses princípios estão na minha cabeça. Raramente falo sobre eles com alguém que não seja minha esposa ou amigos mais próximos. Temo que, se eu chegar a conclusões por conta própria, elas não serão boas o suficiente para serem seguidas por outros. Os verdadeiros estudiosos certamente devem ter ideias melhores. Ao longo deste livro, vi uma confirmação após a outra de que outro, o próprio Uri, pensava da mesma forma que eu sobre muitas coisas. Na verdade, isso me assustou e é uma forte razão pela qual eu amo tanto este livro. Para mim, esta é uma bíblia do empreendedorismo que terei à mão e à qual consultarei para ideias empreendedoras. Já estou recomendando este livro aos inúmeros empreendedores que me procuram todos os dias para obter conselhos. Uma qualidade que sempre admirei é a capacidade de reconhecer quando os conceitos de outra pessoa (Uri) são melhores do que os que você mesmo tem.

Atualmente estou em algumas empresas iniciantes e já comecei a falar princípios em conversas com outros fundadores sobre como devemos proceder em nossos negócios de acordo com este livro. Eu costumava gostar de viver nas sombras, mas agora tenho confiança para avançar e assumir a liderança nas discussões com potenciais funcionários e investidores. Uso as mesmas frases e princípios que aprendi neste livro. Uma pessoa com confiança em um produto pode fazer uma empresa funcionar. Neste livro, vi e concordei com a observação de que os investidores decidem nos primeiros segundos se querem apoiá-lo. Começa com uma história simples que você conta ao investidor, que pode até ser

inventado ou exagerado, mas isso é uma metáfora do problema pelo qual você está apaixonado. É importante desenvolver uma boa história (ou mais) que envolva emocionalmente os outros. A história deveria ser como o primeiro beijo para eles. Uri deixa claro que apresentações chatas com slides padrão não são o que vendem para investidores ou clientes.

Com uma start-up baseada em dispositivos de localização rastreáveis, Wheels of Zeus, apresentei uma história que foi pessoalmente importante para mim. Se meu querido cachorro escapasse devido a uma falha no portão sem fio, como eu poderia saber quando isso aconteceu e onde meu cachorro estava agora? Minhas emoções em relação a esse assunto me ajudaram nas decisões sobre o produto. Por que o nome Rodas de Zeus? Começamos com ideias de rastrear carros de polícia por meio de seus próprios rádios e começamos a procurar nomes de empresas que pudessem ser traduzidos para um domínio da web. Rapidamente descobrimos que até mesmo coisas como modernpolicefinder.com [URL inativo] foram tomadas. Entrei na internet tão cedo que tinha um pontocom de três letras, [woz.com](#), que eu poderia licenciar para esta start-up. Eu pensei silenciosamente, em nossa reunião, e deixei escapar Wheels Of Zeus (WOZ) e os outros fundadores não entenderam por que sugeri um nome tão estranho. Apenas um achou que era um ótimo nome. Só depois expliquei que poderíamos usar [woz.com](#) como nosso endereço web. Realmente ajuda ser alegre em seus empreendimentos empreend

*Apairoxone-se pelo problema, não pela solução,* está repleto de princípios de produtos e recursos que levam à simplicidade de uso. Penso nisso todos os dias com os produtos de tecnologia que utilizo e identifico o quanto isso é importante.

Se você está incomodado com a complexidade e com as coisas que não funcionam quando deveriam, você pode se identificar com isso. Steve Jobs costumava citar Michelangelo que a simplicidade é a sofisticação máxima. É muito fácil se desviar do valor com infinitos recursos possíveis. Durante anos na Apple, se um recurso não pudesse ser escrito em termos simples e compreensíveis, nosso departamento de publicação poderia recusar esse recurso. Foi assim que Steve Jobs orientou o iPhone para não ser confuso consigo mesmo. Este livro trata da longa pesquisa e de muitas iterações para encontrar o melhor equilíbrio entre simplicidade e recursos, que está sempre mudando.

Decisões rápidas de desistir de um novo recurso ou demitir funcionários errados – até mesmo fundadores – são transmitidas com exemplos reais. O atraso só pode prejudicar você, sua empresa e seus usuários. Nisto, vi os meus próprios fracassos em algumas start-ups, mas este princípio explica-me por que razão é

É importante substituir muitos fundadores por verdadeiros líderes empresariais depois que um produto está bem avançado na curva PMF.

Leia este livro e faça anotações. Então você está pronto para melhorar as coisas para outras pessoas com um produto e uma empresa da melhor maneira. Você tem minha permissão para pensar diferente e mudar o mundo.

## Introdução

**A**o final de maio de 2013, o Google entrou em contato com o Waze, a empresa que eu havia fundado seis anos antes, com um termo de compromisso de uma única página. O preço: US\$ 1,15 bilhão em dinheiro. O Google prometeu que o Waze continuaria sendo Waze, cumprindo seu destino de ajudar os passageiros a evitar engarrafamentos, e a empresa seria capaz de continuar nossas operações fora de Israel.

O Google também disse que a transação seria concluída dentro de uma semana.

Nós dissemos que sim.

Demorou dez dias para concluir a transação, mas ainda assim foi um tempo recorde. Embora a transação fosse definitiva, o diálogo com o potencial adquirente já durava há seis meses.

Em algum momento do inverno entre 2012 e 2013, o Google nos procurou e disse que “estava interessado em adquirir o Waze”. Pouco tempo depois, convidaram a administração do Waze para a “sala secreta” do Google, onde fizeram ofertas e convenceram as empresas a concordarem em serem adquiridas.

Não gostamos da oferta que fizeram em dezembro de 2012 e recusamos. Na segunda oferta, seis meses depois, os números eram completamente diferentes.

Construir uma start-up é uma jornada de montanha-russa com altos e baixos. A arrecadação de fundos é uma montanha-russa no escuro – você nem sabe o que está por vir.

Fechar um negócio é uma ordem de magnitude maior, e negociar vários negócios em paralelo (especialmente aqueles que também são um evento de mudança de vida para você) são os momentos mais extremos na jornada inicial. Prometo contar mais sobre a montanha-russa emocional de uma transação no “O

Sair" ([capítulo 12](#) do livro), mas uma coisa é certa: não há nada como a primeira vez.

Fiz parte de outra saída unicórnio – o termo tecnológico para uma empresa avaliada em US\$ 1 bilhão ou mais – para o Moovit, que foi vendido por US\$ 1 bilhão para a Intel em 2020, e haverá mais, mas a primeira vez é tão emocionante , talvez porque você percebe que é um evento que muda a vida, por causa do extremo da montanha-russa, e talvez – em particular no caso do Waze – porque já estava em todos os noticiários antes mesmo do acordo, e então todos se sentiram envolvidos .

A parte mais interessante da minha vida começou logo após a transação Google-Waze. Saí do Waze imediatamente após a aquisição para construir mais start-ups, e é isso que tenho feito desde então. Todas as minhas start-ups tratam de resolver problemas, fazer o bem e ir bem, e todas seguem o mesmo método de construir uma start-up.

Este livro trata disso: meu método de construir start-ups e unicórnios.



Quando a notícia da aquisição do Google se tornou pública em 9 de junho de 2013, surpreendeu as comunidades de investimento do Vale do Silício e da Nação Israelense de Start-ups. Não se trata apenas de o preço de 1,15 mil milhões de dólares ter sido o maior montante alguma vez pago por uma empresa tecnológica para adquirir um fabricante de aplicações até então. Foi mais uma confirmação no mundo da tecnologia de que esta start-up israelense de cinco anos e um quarto estava construindo algo melhor do que Apple, Google, Microsoft e praticamente todos os outros no setor de direção e navegação.

Hoje (escrevo isto no início de 2021), quando olhamos para uma avaliação de mil milhões de dólares, não é grande coisa. Existem mais de cinquenta unicórnios israelenses entre aproximadamente mil no mundo. Só quero acreditar que estive lá no início para deixar a marca.

As pessoas muitas vezes me perguntam se vender o Waze por US\$ 1,15 bilhão em 2013 foi a decisão certa e se o Waze valeria muito mais do que um bilhão de dólares hoje. Na minha opinião, existem apenas decisões certas ou NÃO decisões. Porque quando você toma uma decisão – quando escolhe um caminho – você não sabe como seria se tivesse escolhido um caminho diferente. Fazendo

tomar decisões com convicção é um dos comportamentos mais importantes de um CEO de sucesso e, em particular, numa start-up.

Se você tivesse me perguntado se o Waze vale mais hoje do que o valor que o Google pagou por ele naquela época, com certeza sim, mas o que não sabemos é se o Waze teria chegado lá sem a aquisição.

No final das contas, o que importa é a nossa capacidade de causar um impacto maior e ajudar a tornar o mundo um lugar melhor.

O Waze foi minha primeira saída de um bilhão de dólares; sete anos depois foi o segundo, o Moovit – o Waze para transporte público – e acredito que o próximo terá muito menos de sete anos de diferença.

Embora a sorte conte muito neste espaço, deixe-me definir sorte como “Quando a oportunidade encontra a prontidão”.

Este livro tem como objetivo prepará-lo para esse momento.



Sou empreendedor e mentor. Nos últimos vinte anos, comecei e trabalhei em dezenas de start-ups e vi sucessos e fracassos. Adoro construir empresas que mudem a vida das pessoas para melhor e quase sempre começo pelo PROBLEMA. Se o problema é grande e vale a pena resolver, então na minha opinião esta já é uma empresa interessante e uma jornada que vale a pena percorrer.

A outra parte de quem sou é um mentor ou professor. É por isso que estou escrevendo este livro – para cumprir meu destino de ensinar empreendedores, profissionais de alta tecnologia e empresários como construir suas start-ups com maior taxa de sucesso. Para compartilhar meu método para construir unicórnios e start-ups.

Até certo ponto, se você pegasse apenas uma coisa deste livro, aquela algo que o ajudará a tornar sua start-up mais bem-sucedida, então:

- Eu fiz minha parte.
- Eu pediria que você pagasse adiante e ensinasse, orientasse ou orientasse outro empresário necessário.

*Apaixone-se pelo problema, não pela solução* está organizado em torno dos principais componentes da construção de uma start-up de sucesso, e compartilharei aqui meu

método (ou meu “livro de receitas”).

A maioria dos capítulos está organizada em torno de uma combinação de histórias reais, estudos de caso do Waze e de outras startups e, em particular, das principais conclusões, que você encontrará no final de cada capítulo. Para construir uma start-up de sucesso, você precisará descobrir a adequação do produto ao mercado (PMF), que é quase sempre a primeira parte da jornada; determine seu modelo de negócios; e, claro, você deve traçar um caminho de crescimento. Todas essas são fases da vida de uma start-up e são abordadas nos [capítulos 3, 8, 9 e 10](#).

Alguns dos capítulos tratam das fases intermináveis da start-up — pessoas, financiamento, investidores e usuários. Nas fases operacionais de construção de uma start-up, uma vez que você descobre o crescimento, ele não é mais o foco principal, mas as pessoas, a captação de recursos, a gestão de seus investidores e o pensamento nos seus usuários estarão sempre presentes.

No [capítulo 1](#), chamado “Apaixone-se pelo problema, não pela solução”, eu discuta o gatilho para a construção de uma start-up – um problema que vale a pena resolver.

[O Capítulo 2](#) explora os fundamentos da construção de uma start-up – a jornada dos fracassos e dos fracassos rápidos. [O Capítulo 3](#) fornece uma perspectiva de mercado sobre start-ups bem-sucedidas – disruptão total.

[O Capítulo 4](#) estabelece o método subjacente de “operar por fases”, o foco no “principal” de cada uma das fases e, em particular, a alternância entre fases.

[O Capítulo 5a](#) é sobre arrecadação de fundos (pela primeira vez) e [o capítulo 5b](#) é sobre como gerenciar seus investidores e a jornada contínua de captação de recursos.

[O Capítulo 6](#) trata da criação do DNA, das pessoas e, em particular, das demissões e contratações (a ordem não é um erro de digitação). [O Capítulo 7](#) – pouco antes de descobrir o PMF – é sobre como entender seus usuários.

[O Capítulo 8](#) discute o PMF e como chegar lá.

[O Capítulo 9](#) trata de modelos de negócios, planos de negócios e como descobrir os corretos.

[O Capítulo 10](#) é sobre marketing e crescimento, que é mais uma fase na construção de sua start-up.

[O Capítulo 11](#) se aprofunda em outro aspecto do crescimento: tornar-se global e tornar-se líder de mercado no cenário mundial.

O capítulo final, [capítulo 12](#), é sobre o fim do jogo de uma start-up – a saída: quando vender e como tomar essa decisão, bem como quem você deve vender.

deve considerar nesta decisão, e assim por diante.

No final das contas, os empreendedores estão mudando o mundo e tornando-o um lugar melhor. Muitas das empresas mais importantes do mundo hoje eram start-ups não há muito tempo. Já se passou apenas mais de uma década para Tesla, Waze, WhatsApp, Facebook, Uber, Netflix e muitos outros. Google e Amazon têm apenas mais de vinte anos. A Apple e a Microsoft ainda são mais jovens do que eu.

A próxima geração de empreendedores terá um impacto ainda maior, porque têm mais em que confiar e há empreendedores mais experientes que os podem orientar.

Esperamos que este livro se torne fundamental para o seu sucesso.



Falo em diversos eventos, como eventos de tecnologia, mobilidade e empreendedorismo, além de workshops acadêmicos. Uma das experiências mais gratificantes para mim é aquele “Eureka!” momento em que há uma centelha e uma mudança na mentalidade do empreendedor.

Há alguns anos, em dezembro de 2016, fui convidado para falar num evento de empreendedorismo em Bratislava, capital e principal cidade da Eslováquia, e o raciocínio que usaram para me convencer a vir falar no evento foi que este era um dos primeiros países a adotar o Waze com sucesso.

Na verdade, quando durante as apresentações mostro um vídeo de como são criados os mapas do Waze, sempre começo por Bratislava. Link para o vídeo: <https://www.youtube.com/watch?v=VRlwwtAuMio>

Eu fui o orador principal na primeira noite. Houve então um coquetel no segundo dia e um almoço geral de empresários.

Em minha palestra, contei a seguinte história.

Falei com muitos empreendedores cujas start-ups falharam e perguntei-lhes porquê. O que aconteceu?

Embora eu acredite que o principal motivo seja que eles não descobriram a adequação do produto ao mercado, cerca de metade dos empreendedores me disseram: “A equipe não estava certa”.

Então, continuei perguntando. “O que você quer dizer com a equipe não estava certa?”

Para essa pergunta, ouvi duas respostas principais. A maioria disse: “Tínhamos um cara que não era bom o suficiente ou aquela garota que não era boa o suficiente”. Portanto, “não é bom o suficiente” foi um dos principais motivos.

A outra razão que ouvi com frequência foi: “Tivemos problemas de comunicação” (que na verdade eu chamaria de problema de “gestão do ego”), em que a equipe não conseguia concordar com a liderança do CEO.

Então fiz a pergunta mais interessante de todas: “*Quando vocês souberam que a equipe não estava certa?*” Todos eles disseram: “No primeiro mês”. Um CEO me disse: “Antes mesmo de começarmos!”

Mas espere um minuto: se todos soubessem no primeiro mês que a equipe não estava certa e não fizeram nada, então o problema não é que a equipe não estava certa. O problema foi que o CEO não tomou a decisão difícil.

Tomar decisões fáceis é fácil, são as decisões difíceis que são difíceis de tomar. É por isso que a maioria das pessoas não gosta de dar as ordens. Se o CEO não tomar as decisões difíceis, haverá um grande problema e as pessoas com melhor desempenho irão embora (no [capítulo 6](#), “Demissão e Contratação”, explicarei por que isso acontece).

Minha apresentação continuou um pouco mais e então, no coquetel, um CEO de uma start-up se aproximou de mim e disse: “Obrigado, agora sei exatamente o que preciso fazer: demitir meu cofundador”.

O evento se estendeu até o dia seguinte. O CEO me procurou novamente e disse: “Está feito. Despedi meu cofundador. Foi doloroso e não dormi a noite toda, mas assim que anunciei isso para a empresa, todos se aproximaram de mim e disseram: 'Obrigado, já era hora!' Então, eu sei que fiz a coisa certa.”

Ele até me enviou um e-mail mais tarde dizendo que a empresa estava no caminho certo agora.

Foi então que surgiu o primeiro estímulo para escrever este livro e inicialmente pensei que deveria partilhar o meu conhecimento e experiências com outros fundadores, empreendedores, CEOs, gestores e talvez todos os empresários de tecnologia para ajudá-los a melhorar.



Para mim, nem tudo foi tranquilo. Tendo vivenciado diversas jornadas de montanha-russa, os desafios e as dificuldades no caminho para o sucesso, espero e acredito que posso compartilhar mais e diferentes perspectivas em torno da jornada empreendedora de uma forma que inspire os empreendedores.

Além disso, espero que as lições que forneço aumentem sua probabilidade de sucesso.

Eu me considero um otimista. Como um esquiador ávido, as pessoas costumam me perguntar quais foram minhas melhores férias para esquiar. Minha resposta é simples: "O próximo". No final das contas, o que importa é a nossa capacidade de causar um impacto maior e ajudar a tornar o mundo um lugar melhor.

## Capítulo 1

# APAIXONE-SE PELO PROBLEMA, NÃO A SOLUÇÃO

Não falhei 700 vezes. Eu não falhei nenhuma vez. Consegi provar que essas 700 maneiras não funcionarão. Quando eu tiver eliminado os caminhos que não funcionarão, encontrarei o caminho que funcionará.

—Thomas Edison

**O** No feriado judaico de Rosh Hashaná em 2006, tirei uma folga com minha família em Metula, uma pequena cidade no extremo norte de Israel, a cerca de 190 quilômetros de minha casa em Tel Aviv. Quando as curtas férias chegaram ao fim, era hora de fazermos a viagem de três horas de volta para casa. Éramos um grupo grande – dirigindo dez carros diferentes – e o assunto na mente de todos era: “Qual é o melhor caminho para casa?”

Havia apenas duas rotas de Metula para Tel Aviv – mais ou menos como as deliberações 280 versus 101 ao viajar entre o Vale do Silício e São Francisco.

Em 2006, não havia como saber ao certo qual rodovia seguir.

Como minha esposa e eu tínhamos quatro filhos pequenos na época, fomos os últimos a sair, e eu pensei: “Se ao menos tivéssemos alguém dirigindo na frente de nós.

para nos informar quais estradas estavam congestionadas e quais estavam abertas.”

Mas nós fizemos. Tínhamos todos esses familiares à nossa frente na estrada.

Comecei a ligar para eles.

“Como está o trânsito no seu trajeto?” Perguntei. “Alguma jam que eu precise saber?”

Esse acabou sendo o meu “Eureka!” momento – o insight que me levou à compreensão de que tudo que preciso é de alguém à minha frente na estrada para me dizer o que está acontecendo. Foi isso que mais tarde se tornou a essência do Waze.

Muitas das minhas start-ups começaram de forma semelhante – ficando frustradas e depois percebendo que outros compartilhavam a mesma frustração e tentando encontrar uma maneira de aliviá-la.

Embora nenhuma das minhas start-ups teria tido sucesso sem a equipe de liderança, o gatilho para iniciá-las foi quase sempre o mesmo. Comecei o Waze porque odeio engarrafamentos. Comecei a FairFly porque odeio dinheiro deixado na mesa. Pontera (anteriormente chamada de FeeX) surgiu porque eu sentia que estava pagando taxas demais sobre minhas economias para a aposentadoria, e Engie porque me sentia um idiota no mecânico. Mais sobre minhas motivações e o que minhas empresas fazem posteriormente neste capítulo.

Para mim, é sempre a frustração que leva à compreensão de que existe um problema. Então tento descobrir se é um GRANDE PROBLEMA — um problema que vale a pena resolver. É sempre o problema que desencadeia tudo, e se o problema for significativo, você pode criar muito valor e ter sucesso resolvendo-o.

Este capítulo conta a história do início de muitas das minhas start-ups, sempre começando com um problema e depois permanecendo sempre focado nesse problema. No final das contas, construir uma start-up é difícil, longo e doloroso.

Você tem que estar apaixonado para ter paixão suficiente para perseverar nas partes difíceis da jornada. É melhor você estar apaixonado pelo problema que está tentando resolver.

## UMA START-UP É COMO SE APAIXONAR

Construir uma start-up é como se apaixonar. No início, há muitas ideias que você pode seguir. Eventualmente, você escolhe um e diz: “Essa é a ideia na qual vou trabalhar”, da mesma forma que você faria em muitos encontros

até que você finalmente encontre alguém e diga a si mesmo que essa pessoa é “aquele”.

No início você gasta tempo apenas com essa ideia. É quando você pensa no problema, nos usuários, na solução, no modelo de negócios – tudo. Assim como você só quer passar mais tempo com seu novo ente querido quando começar a se apaixonar.

Quando você finalmente se sente confiante o suficiente, você começa a contar sua ideia a seus amigos, e eles geralmente dizem: “Isso nunca vai funcionar” ou “Essa é a ideia mais estúpida que já ouvi”.

Já ouvi isso muitas vezes. Acho que as pessoas já não falam muito isso para mim, mas no começo falavam muito. Às vezes você leva seu acompanhante para conhecer seus amigos pela primeira vez e eles dizem: “Essa pessoa não é para você”.

Geralmente é quando você se desliga de seus amigos porque está apaixonado por aquela ideia, está apaixonado pelo que está fazendo e não quer ouvir mais ninguém.

A boa notícia é que você está apaixonado e não os escuta.

A má notícia é que você está apaixonado e não os escuta.

Mas esta é a realidade e é relevante para muitos aspectos da sua vida. Se você não ama o que faz, faça um favor a si mesmo e, em vez disso, faça algo que você ama, porque caso contrário, você se condenará ao sofrimento. Você deveria estar feliz!

Pode ser prejudicial ignorar o que os outros estão lhe dizendo. Talvez seus amigos, potenciais parceiros de negócios ou investidores tivessem algo importante a dizer e você não tenha ouvido! Mas, ao mesmo tempo, você deve estar apaixonado para embarcar nesta jornada. Será uma viagem longa, complexa e difícil na montanha-russa. Se você não estiver apaixonado, será muito difícil para você.

Antes de fundarmos o Waze, eu trabalhava como consultor para diversas startups. Uma delas era uma empresa local de navegação móvel, a Telmap, que construía software de navegação para telemóveis e era oferecido como um serviço aos operadores móveis, que depois o ofereciam como um serviço de subscrição paga aos seus assinantes. Era essencialmente uma empresa B2B2C (business-to-business-to-consumer). A Telmap licenciou seus mapas de terceiros, como a empresa israelense Mapa e a gigante internacional de mapeamento Navteq. O Telmap não tinha informações de trânsito.

Aproximei-me do CEO e compartilhei meus pensamentos. A plataforma Telmap parecia ideal para concretizar minha visão.

“Ninguém se preocupa com informações de trânsito”, disse o CEO, rejeitando o que considerei uma ideia brilhante. “Eles se preocupam com a navegação. Não creio que as informações de trânsito sejam açãoáveis.”

Por “açãoável” ele quis dizer “nunca seremos capazes de fazer com que as pessoas o utilizem o suficiente para que valha a pena financeiramente ou para que mudem sua rota de acordo”.

Naquela época, a única maneira de usar as informações de trânsito era através do código de cores aplicado ao mapa – verde significava que não havia trânsito, amarelo significava que havia trânsito e vermelho significava que o trânsito estava intenso. Mas essa informação não foi particularmente útil. Em estradas e cruzamentos movimentados, há trânsito todos os dias entre as 8h00 e as 9h00 e entre as 16h00 e as 18h00, e na mesma estrada à meia-noite, não há trânsito!

Eu fui persistente, no entanto. Qualquer pessoa que me conheça sabe que, uma vez que tenho uma ideia na cabeça, é quase impossível me dissuadir de persegui-la.

O Telmap tinha 50 mil usuários na época, todos em Israel, e todos usando seus celulares com GPS. Construí um modelo estatístico teórico para mostrar como esses 50 mil motoristas aleatórios seriam suficientes para criar informações de trânsito açãoáveis. Era um modelo muito simples que se revelou preciso mais tarde, quando construímos o Waze.

Veja como a matemática funciona: 50 mil usuários de cerca de 2,5 milhões de veículos em Israel (o número de carros e caminhões nas estradas na época) representavam cerca de 2% do total. Numa autoestrada durante as horas de maior movimento, há entre 1.500 a 2.000 veículos por faixa, portanto, 2% disso é uma amostra de 30 a 40 veículos por faixa.

Agora, se uma rodovia tiver três faixas de largura, seriam cerca de 90 a 120 veículos por minuto. Se pudéssemos coletar a localização e a velocidade o tempo todo, esta seria uma amostra grande o suficiente para saber como está o trânsito naquela estrada.

Tentei novamente convencer o CEO, mas obviamente não fiz uma afirmação forte o suficiente para convencê-lo.

Embora tenha parado de tentar convencê-lo, ainda assim carreguei o desejo de trabalhar neste projeto por um tempo até que, cerca de um ano depois (sempre leva mais tempo do que você imagina), como resultado da minha formação e do meu

reputação como consultor de start-ups, fui apresentado por um colega em comum a dois empreendedores, Ehud Shabtai e Amir Shinar.

Ehud e Amir trabalhavam juntos em uma empresa de software dirigida por Amir. Ehud era o Diretor de Tecnologia (CTO), mas em seu “trabalho noturno” ele construiu um produto chamado FreeMap Israel.

O aplicativo FreeMap Israel era uma combinação de duas partes: navegação e criação de mapas. O aplicativo criava o mapa enquanto você dirigia e o usava ao mesmo tempo para navegação. Funcionava com assistentes digitais pessoais (PDAs), pois ainda não existiam iPhones. Como o próprio nome indica, o FreeMap Israel era totalmente gratuito – tanto o aplicativo quanto o mapa.

Ehud teve um problema semelhante ao meu: ele precisava de mapas para que seu aplicativo funcionasse, mas era muito caro licenciá-los de terceiros.

Esta era uma questão crítica para ambas as nossas visões porque sem mapas seria impossível construir uma massa crítica de utilizadores que gerasse informações de trânsito acionáveis. Mas uma start-up não poderia arcar com os altos preços que as empresas cartográficas cobravam na época.

Conhecer Ehud e Amir foi meu segundo momento mágico; foi quando eu soube que havia encontrado o que precisava para completar minha visão de um aplicativo diário para “evitar engarrafamentos”. Tive uma ideia, mas não tive como implementá-la. Ehud tinha a resposta conceitual e tecnológica para o custo do mapa e uma visão semelhante. Na verdade, Ehud já estava vários passos à minha frente. O meu era em teoria; na verdade, ele já havia construído muito do que era necessário. A magia dos mapas autodesenhados de Ehud, que criaram um mapa “gratuito”, foi um pré-requisito para o desenvolvimento de um aplicativo gratuito que encorajaria o uso pelo número de usuários necessários para gerar dados de tráfego precisos.

Desde o início do Waze, depois que unimos forças em 2007, ficou claro que um aplicativo de mapeamento/direção/tráfego com GPS era exatamente o que iríamos construir. Certamente percebemos que os smartphones com sistemas operacionais (e, portanto, a capacidade de executar aplicativos) e chipsets GPS integrados estavam se tornando cada vez mais populares. O que não sabíamos naquela época era que a Apple revolucionaria o negócio quando lançasse a App Store em 2008. Isso, por sua vez, daria ao Waze seu maior impulso.

Havia ainda mais magia no mesmo aplicativo que coleta os dados também usa ao mesmo tempo – é o crowdsourcing de tudo!

## IDENTIFIQUE UM GRANDE PROBLEMA - UM QUE É VALE A PENA RESOLVER

Comece pensando em um problema – um GRANDE problema – algo que vale a pena resolver, um problema que, se resolvido, tornará o mundo um lugar melhor. Então pergunte a si mesmo: quem tem esse problema? Agora, se a resposta for só você, nem se preocupe. Não vale a pena. Se você é a única pessoa no planeta com esse problema, seria melhor consultar um psiquiatra. Seria muito mais barato (e provavelmente mais rápido) do que construir uma start-up.

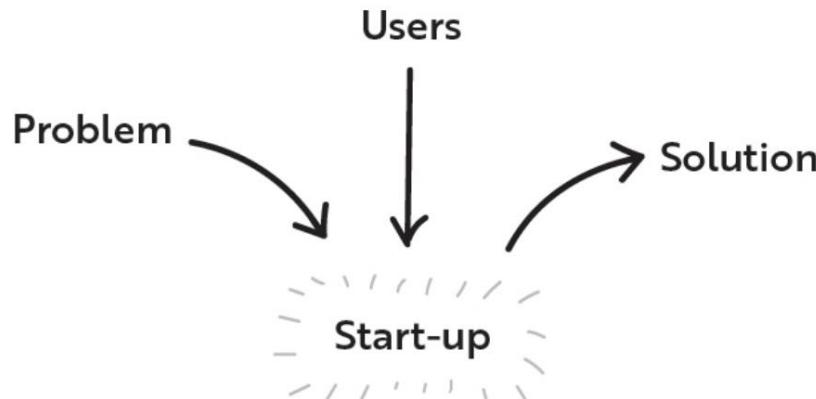
Se muitas pessoas têm esse problema, entretanto, vá *falar com elas para entender sua percepção do problema. Só depois construa a solução.*

Se você seguir esse caminho e sua solução eventualmente funcionar, você estará criando valor, que é a essência da sua jornada.

Porém, se você começar com a solução, poderá estar construindo algo com o qual ninguém se importa e que é frustrante quando você investiu tanto esforço, tempo e dinheiro. Na verdade, a maioria das start-ups morrerá porque não conseguiram descobrir a adequação do produto ao mercado, o que em muitos casos acontece quando se concentra na solução e não no problema.

Existem muitos motivos para começar pelo problema, além de aumentar a probabilidade de criação de valor. Outro motivo importante: sua história será muito mais simples e envolvente; as pessoas entendem a frustração e podem se conectar a isso.

### Comece com o problema



Find a **Solution** for Many **Users** with a **Problem**

As empresas que se apaixonam pelo problema se perguntam todos os dias: estamos progredindo na eliminação desse problema? Eles contam uma história de “Este é o problema que resolvemos” ou, melhor ainda, restringem-na a “Ajudamos as pessoas XYZ a evitar problemas ABC”, enquanto para empresas que se concentram na solução, a sua história começará com “nossa solução...” ou “nós”. Se o foco for você, será muito mais difícil se tornar relevante.

Se a história for sobre seus usuários e tiver foco no problema, será muito mais fácil ganhar relevância.

## POR QUE AS PESSOAS TÊM RESPOSTAS TÃO FORTES ÀS IDEIAS DA SUA EMPRESA?

As pessoas estão apreensivas com as mudanças. Embora você possa ter incubado a ideia por um longo tempo em sua cabeça e tido tempo para abraçar ou se adaptar à visão, para outros ela é totalmente nova. Especialmente se você for um empreendedor de primeira viagem, sem reconhecimento de nome, a mudança que você propõe pode ser tão dramática que provoca uma resposta negativa. As pessoas precisam de tempo para se sentirem confortáveis com uma ideia.

Abrir uma empresa é um ato de fé. Se você não está disposto a se sacrificar — desistir de seu salário, posição e título atuais — então você não está profundamente apaixonado. Se você não quer desistir de um esporte ou hobby, você não tem espaço suficiente em sua atenção para embarcar na jornada de uma start-up.

Como saber quando você está pronto para lançar uma start-up? Quando você está disposto a se sacrificar. Essa é a métrica mais importante. Se você disser: "Vou continuar trabalhando no meu local de trabalho atual, mas assim que levantar capital, vou pedir demissão e abrir minha empresa", então isso não vai acontecer.

Você não está demonstrando comprometimento suficiente. O que, em geral, dirá a mesma coisa aos investidores: que você não está comprometido. Se não estiver, então por que eles deveriam se comprometer?

## QUAL É O PROBLEMA QUE VOCÊ ESTÁ TENTANDO RESOLVER?

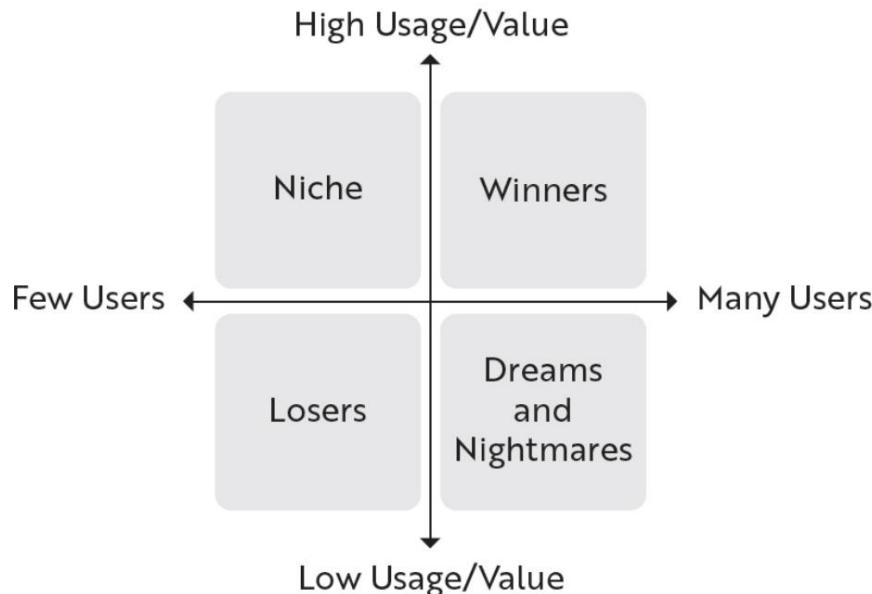
O tema principal deste livro é “apaixone-se pelo problema, não pela solução”. Um problema é facilmente definido. Quando você contar a alguém sobre isso, essa pessoa deverá dizer: “Sim, eu também tenho esse problema!” Na maioria dos casos, as pessoas lhe contará sua versão do problema e como ficam frustradas quando isso acontece com elas. Quanto mais você ouve outras pessoas lhe contarem sua versão do problema, mais você sabe que as pessoas percebem o problema como real, o que significa que a percepção de sua proposta de valor será real.

Agora, se eles descrevem a sua percepção do problema, e também dizem que há valor para eles para que o problema desapareça, estamos começando a olhar para um problema muito doloroso. Mas antes de se apressar em construir uma solução, você ainda precisa se perguntar – e depois validar com as pessoas que enfrentam esse problema – se é doloroso (quanto valor há na resolução desse problema) ou com que frequência elas o encontram.

Se você resolver um problema que as pessoas enfrentam diariamente – e, se possível, algumas vezes por dia, como durante o trajeto de ida e volta para o escritório – você estará no caminho certo. Quando o Google estava em diálogo conosco sobre a aquisição do Waze em 2013, seu CEO, Larry Page, disse que o Google está interessado em um “modelo de escova de dentes” – algo que você usaria duas vezes por dia, que é exatamente o que o Waze é.

Os problemas cabem em uma matriz com dois eixos: Mercado Total Endereçável e Dor.

## A Matriz de Qualificação



Ao pensar em um problema, observe esta matriz dois por dois e pergunte-se duas perguntas:

1. Qual é o tamanho do mercado endereçável? Quantas pessoas têm esse problema? Quantas empresas sofrem com esse problema?
2. Então pergunte a si mesmo a pergunta mais importante: Quão *doloroso* é isso? A dor pode ser medida por um ou ambos os fatores: amplitude (muito, muito dolorosa) ou frequência (com que frequência a sofremos). Depois de definir seu problema, volte para a matriz e veja onde ele se encaixa.

Vejamos cada um dos quatro quadrantes da matriz.

- Os “vencedores” são fáceis de compreender mas difíceis de encontrar. Eles estão localizados no canto superior direito, onde há muitos usuários e uma alta frequência de uso (valor) – pense no Facebook, Google, WhatsApp e Waze. Se você perguntar a alguém como ele ouviu falar do Waze, provavelmente será através do boca a boca, de amigos. Todas as empresas de sucesso no espaço do consumidor viram o seu crescimento baseado em

amigos contando aos amigos. Se o seu produto for usado com alta frequência, a chance de isso acontecer é dramaticamente maior porque há muitas oportunidades de usar o produto e muito mais de contar a outras pessoas sobre ele. • A

“Nicho” poderia ser uma empresa muito bem sucedida e com um impacto potencialmente enorme para muito poucos (pense na cura para uma síndrome médica rara). Ou imagine que você constrói um mercado de jatos particulares subutilizados. Há muita economia neste modelo, mas é relevante para um mercado endereçável muito pequeno (e rico). Os nichos possuem um mercado endereçável pequeno, mas sua frequência de uso ou valor é muito alto. São empresas muito boas.

- “Perdedores” estão na área da matriz onde há poucos usuários e baixo uso/valor.
- “Sonhos e pesadelos” é a categoria do mercado endereçável a “todos”, mas onde existe baixo valor ou baixa frequência de utilização, por exemplo, um serviço de renovação da carta de condução.

Embora ir ao DMV (Departamento de Veículos Automotores) seja sempre visto como uma perda de tempo, isso ocorre apenas uma vez a cada cinco ou dez anos. As pessoas querem acreditar nos seus sonhos, mas na realidade estes são pesadelos porque não há valor suficiente que possa ser acedido através do mercado endereçável.

Os problemas podem ser medidos pela frequência de uso, pela magnitude da frustração, pelo custo da alternativa ou pelo tempo economizado. Seja qual for o modelo, a solução pode mudar diversas vezes ao longo do caminho para a adequação do produto ao mercado (o que, simplesmente, significa que você descobriu como criar valor para seus usuários).

Exploraremos a adequação produto-mercado em detalhes no [capítulo 8](#).

O problema, e não a solução, é quase sempre a principal motivação e razão para fundar uma start-up. Claro que existem empresas de sucesso que começaram sem problemas, como as primeiras start-ups de redes sociais ou empresas de jogos online, mas a *minha* abordagem é sempre começar por aí e não pela solução.

## ENCONTRE SEU PONTO DE DOR

Como saber se um problema é algo que você deve resolver?

Sempre começo procurando “a dor”. Para mim, isso é motivado principalmente pela frustração. Sim, pode haver outras partes nessa dor, mas a frustração é fundamental para que qualquer pessoa possa agir. Se me deparo com algo que não gosto ou que me deixa com raiva, começo a pensar em como consertar.

Minhas maiores frustrações recorrentes são perdas de tempo, como esperar em filas (em supermercados, em engarrafamentos, na segurança de aeroportos, esperar o elevador em uma estação de esqui) e desperdício de dinheiro.

Eu odeio quando sinto que estou sendo enganado.

O problema que o Waze se propôs a resolver foi como os motoristas comuns poderiam evitar engarrafamentos – de forma simples, direta e compreensível.

A história é semelhante nas outras empresas que comecei ou entrei no primeiro dia. Aqui estão alguns dos pontos problemáticos que eles abordam:

- Moovit – Lida com a frustração de esperar o ônibus; é o Waze do transporte público e responde às mesmas perguntas: Como faço para ir daqui até lá da forma mais rápida possível (no caso, no transporte público)? • Engie – Lidou com a frustração de ir ao mecânico, onde a maioria de nós se sente entre desamparados e idiotas. • **Pontera** – Iniciamos a FeeX, que em 2022 mudou seu nome para Pontera, com base no problema de que as pessoas sabem muito pouco sobre seus planos de aposentadoria. A maioria das pessoas não sabe quanto está pagando em taxas, nem quais são as suas economias esperadas para a aposentadoria. Quando eu era jovem, meu pai me disse uma vez que se você não sabe quanto está pagando, está pagando demais. Acontece que a transparência e a ação com base nesse conhecimento o ajudarão a se aposentar mais rico.
- FairFly — A FairFly trata do maior segredo da indústria de viagens: o que acontece com as tarifas aéreas *depois* que você reserva seu voo. Ninguém sabe porque ninguém compara os preços depois. As tarifas aéreas mudam o tempo todo – antes de você reservar seu voo e também depois de você

reserve, para que, se o preço cair, você possa remarcar o mesmo voo por um preço mais barato. •

**Reembolso—Quando** você viaja e faz compras na Europa, você tem direito a receber reembolso de impostos sobre as compras feitas. Esse imposto não é insignificante: pode atingir, em média, mais de 20% do preço de compra. Mas quando você tenta recuperar o imposto, isso simplesmente não funciona. Talvez haja longas filas na alfândega, ou a loja não tenha os formulários corretos, ou quando você perguntar onde fica o escritório de restituição de impostos, eles dirão que é em um terminal diferente. O resultado é verdadeiramente frustrante. Em 90% dos casos, as pessoas não conseguem recuperar o seu dinheiro.

- **Fibo** – A declaração de impostos é complexa e cara na maioria dos lugares fora dos EUA. Como resultado, sobra muito dinheiro na mesa. (Lembre-se de que odeio desperdício; o dinheiro deixado na mesa é certamente um desperdício.)

Vejamos algumas dessas empresas com mais detalhes.

## PONTERA: APOSENTAR-SE MAIS RICO

O ano de 2008 foi um ano pessimista e, não surpreendentemente, por causa da crise económica, quando recebi o extrato anual da minha conta de reforma no final do ano, descobri que tinha perdido cerca de 20% das minhas poupanças a longo prazo. . Pior ainda, descobri que me cobraram 1,5% em taxas de administração por *perder* esse dinheiro.

Fiquei frustrado, não tanto porque estava pagando taxas, mas porque não *sabia* que estava pagando essas taxas. Perguntei a alguns de meus amigos; nenhum deles também sabia. Se ninguém souber, essa é a definição exata de segredo.

Um mercado com segredos, com informação unidirecional, apela à disruptão através da criação de transparência. Então comecei a me aprofundar e percebi que ninguém entendia como funcionam as poupanças para a aposentadoria ou qual é o valor esperado de suas economias na aposentadoria.

Tive a ideia de Ponterá ajudar a lidar com a transparência dos planos de aposentadoria e suas taxas. Obviamente, o retorno é muito mais importante do que as taxas, mas quando se olha o panorama geral, o resultado líquido

o retorno é o retorno nominal menos as taxas, composto ao longo dos anos entre agora e a aposentadoria. Isso representa uma grande parte de suas economias para a aposentadoria.

Começamos em Israel com as taxas e, quando mudamos para os EUA, fizemos diversas rodadas de alterações no produto até entendermos o mercado e suas necessidades. Quando começamos em Israel, atraímos rapidamente usuários que puderam ver quanto estavam pagando (e como se comparavam a pessoas como eles, o que se tornou um “evento desencadeador” chave para aquisição de usuários e tomada de ação).

Começamos em Israel focando nas taxas e não no retorno porque não havia como comparar os retornos naquela época e pensamos que seria mais fácil de comercializar e um apelo à ação para nossos usuários. Pensamos em levar o mesmo conceito para os EUA, mas descobrimos que as taxas envolvidas com “contas retidas”, como os planos 401(k) e 529, eram apenas a ponta do iceberg. Foram então anos para descobrir novamente a adequação do produto ao mercado e perceber que a natureza do problema nos EUA é muito diferente. Quando você ingressa em um novo empregador nos EUA, seus benefícios geralmente incluem um plano 401(k). Você pode definir sua contribuição 401(k) e escolher onde investi-la.

Em mais de 80% dos casos, as pessoas mantêm o investimento padrão e essa decisão não mudará ao longo dos anos. Esse padrão geralmente é de baixo risco/baixo retorno e, o que é ainda pior, ninguém gerencia ou mesmo supervisiona suas economias mais importantes a longo prazo. Na verdade, as contas 401(k) padrão resultam em retornos muito mais baixos do que as contas gerenciadas e, com o efeito composto disso, a diferença pode significar aposentar-se rico ou não.

Pontera hoje é uma plataforma para consultores financeiros gerenciarem contas 401(k) e outras contas para seus clientes. Pontera é a ponte para uma aposentadoria melhor (mais rica).

## **FAIRFLY: ECONOMIZANDO DINHEIRO DEPOIS DE TER RESERVADO**

Quando um de meus filhos tinha treze anos, levei-o a Orlando para um bar mitzvah. Afinal, que garoto de treze anos recusa uma visita à Disney World?

Reservei um apartamento em um resort de férias em Orlando por US\$ 120 por noite, o que me pareceu um ótimo negócio. Mas uma semana antes da viagem descobri, para minha surpresa, que o resort estava quase vazio e o negócio agora era de US\$ 120 para a semana inteira. Cancelei imediatamente a primeira reserva e fiz uma nova. Eu me lembrei de verificar novamente dois dias antes da partida, nesse ritmo eles podem até me pagar para ir até lá, e sim, dois dias antes da viagem, agora custava US \$ 120 por semana, *incluindo café da manhã*.

Percebi que essa experiência também se aplica a um exemplo ainda mais comum de mudança de preços após a reserva: passagens aéreas.

FairFly é outro grande exemplo de como transformar a frustração em empresa. O que acontece com as tarifas aéreas *depois* de você reservar seu voo? A realidade é que você não sabe porque ninguém compara preços depois de feita a reserva. Mas as tarifas aéreas continuam subindo e descendo o tempo todo. Desde que a queda de preço seja maior que a taxa de cancelamento, vale a pena remarcar o mesmo voo para obter uma passagem aérea mais barata.

Quando eu estava no Waze e precisava agendar uma viagem de trabalho em Nova York, alguns dias depois de fazer minha reserva, outro funcionário do Waze pediu para me acompanhar na viagem. Eu disse a ele “claro” e voltei à Expedia para reservar sua passagem.

Para minha surpresa, descobri que a passagem dele seria 30% mais barata do que eu havia pago por ela!

Eu estava viajando muito naquela época pelo Waze, e havia outros funcionários do Waze viajando muito também, então esse não era um problema insignificante. O mesmo vale para a maioria das grandes corporações. Acontece que o preço médio da passagem aérea muda cerca de noventa vezes desde o momento em que você faz a reserva até o dia do voo.

A viagem do bar mitzvah pode ter sido o gatilho para a FairFly, mas foi ao reservar minha viagem para Nova York que percebi que esse problema – vamos chamá-lo de oportunidade – é verdadeiramente sistêmico e não apenas uma ocorrência única ou coincidência.

## **REEMBOLSO: SIMPLIFICANDO A ISENÇÃO DE IMPOSTOS COMPRAS NA EUROPA**

Há alguns anos, estive em Madrid com minha esposa. No nosso último dia lá, queríamos comprar algo em uma loja de artigos esportivos. Eu já tinha experiência em solicitar reembolso de impostos enquanto fazia compras na Europa e sabia que era um problema que valia a pena resolver. Eu estava procurando a confirmação de uma usuária inexperiente – minha esposa – e, portanto, pedi que ela passasse pelo processo comigo observando.

Embora pareça que eu estava criando um trabalho extra para ela, não há *nada* mais importante para entender a frustração de um usuário do que observar o desenrolar dessa frustração. É ainda mais crítico quando você observa um novo usuário tentando algo pela primeira vez.

Minha esposa perguntou ao dono da loja se ele tinha os formulários fiscais de que ela precisava. Ele não tinha os corretos ou pelo menos alegou não tê-los. Ao olhar para as outras pessoas na fila, pensei que esse vendedor não queria perder tempo com minha esposa; ele quer vender mais ou atender mais clientes. Nessa fase, minha esposa estava disposta a desistir, como a maioria das pessoas faria em tal situação, mas eu insisti que fôssemos a outra filial da loja que tivesse os formulários corretos.

Levamos apenas cerca de dez minutos para encontrar o que ela precisava. Mas ela esperou mais de uma hora pelos formulários. Havia uma fila de cerca de dez pessoas com apenas um funcionário para cuidar da papelada. Uma hora de espera para poupar cerca de quinze euros certamente não valeu a pena, mas a experiência foi muito importante para perceber o quanto doloroso é o processo.

Eventualmente, ela conseguiu o que precisava.

Quando chegamos ao aeroporto, passamos pelo segundo processo de solicitação da restituição do imposto, que é a aprovação da alfândega. Surpreendentemente, foi bastante tranquilo e rápido, mas depois tivemos que visitar mais um escritório, o da Global Blue, a empresa que emite o reembolso, e lá a fila era simplesmente muito longa, o nosso tempo era muito curto e não conseguimos para reivindicar nosso reembolso de imposto antes do nosso voo.

É esse o problema que o Refundit resolve – os cerca de 26 mil milhões de euros por ano que não são recolhidos pelos milhões de turistas que viajam para a Europa (nos dias anteriores à COVID-19).

Já ouvi tantas histórias de pessoas me dizendo: “Ah, você deveria ouvir o que aconteceu comigo...”, “Você não acreditaria na minha história...” Confie em mim, eu acredito em você.

*Até agora você já percebeu que não gosto de deixar dinheiro no mesa, nem gosto de esperar na fila.*

## **FIBO: O ARQUIVAMENTO DE DECLARAÇÃO DE IMPOSTO É COMPLEXO E CARO**

Quando falo com pessoas em diferentes partes do mundo, pergunto-lhes frequentemente: "Como é apresentar declarações fiscais no seu país?" Exceto nos EUA, onde não é grande coisa - você pode levar seus documentos ao H&R Block mais próximo ou arquivar on-line usando o TurboTax - declarar impostos é uma verdadeira dor. Sempre ouço o seguinte: ou é complexo, caro ou ambos. É certamente um grande problema para muitas pessoas ao redor do mundo.

Nos EUA, todos devem declarar seus impostos anualmente. É obrigatório.

O mesmo não acontece noutras países onde a maioria das pessoas não precisa de apresentar uma declaração de imposto sobre o rendimento das pessoas singulares, contando com as suas deduções mensais. Em Israel, por exemplo, apenas 5% da população adulta apresenta uma declaração fiscal. No Reino Unido, é cerca de 25%.

Você consegue adivinhar o que acontece? Se não for obrigatório, e for complexo e caro, as pessoas simplesmente não fazem o pedido e, por isso, mesmo quando têm direito ao reembolso, por não o reclamarem, não o recebem.

Em Israel, 80% dos funcionários têm direito a reembolso, mas não se preocupam em apresentar o pedido. O resultado são espantosos 10 mil milhões de ILS que nunca são reembolsados. Isso me irrita, assim como o problema que o Refundit resolve. Não só não gosto de dinheiro deixado na mesa, como também particularmente não gosto que haja muita gente que possa usufruir desse dinheiro!



Em todos esses exemplos, me apaixonei pelo problema e foi uma história fácil de contar às pessoas. Eles imediatamente se conectaram ao problema. Mas, em todos esses casos, levei anos para encontrar a equipe certa – Yoav, Eyal e David em Pontera; Aviel e Ami na FairFly; Ziv no Reembolso; e Roi e Dana na Fibo. Então a jornada começou e foram essas equipes que nunca desistiram e passaram pelos desafios da montanha-russa e da travessia do deserto.

## QUANDO O PROBLEMA DESAPARECE

Os problemas geralmente não desaparecem sozinhos. Mas a *percepção* do problema poderia muito bem desaparecer. Foi o que aconteceu com a Mego, uma start-up que fundei para resolver frustrações nos correios.

O Mego nasceu da minha frustração de receber um bilhete dos correios dizendo que tenho um pacote me esperando.

Em grande parte dos EUA, isso não é um problema porque o funcionário dos correios deixará seu pacote na sua porta, mesmo que você não esteja em casa. Se você mora em um prédio, geralmente o pacote pode ser deixado com o porteiro. A esse respeito, os pacotes nos EUA são essencialmente endereçados a uma porta, não a uma pessoa.

Em Israel e na Europa, porém, o pacote não está ligado a um endereço, mas a uma pessoa específica. Então, se você não estiver em casa quando o carteiro chegar, você receberá uma nota vermelha informando para ir ao correio. Naturalmente, a agência dos correios em questão fica aberta apenas algumas horas e geralmente inconvenientes, ao mesmo tempo que você tem que estar no trabalho, e fecha mais cedo. Se isto não fosse suficientemente desanimador, também há sempre longas filas e nunca há estacionamento.

O resultado: quase 100% dos pacotes em Israel não são entregues na primeira tentativa. A situação não é muito melhor no Reino Unido, onde apenas um terço dos pacotes são entregues na primeira tentativa.

Mego deu ao destinatário da nota vermelha do serviço postal uma alternativa: por uma pequena taxa, você poderia escanear a nota vermelha, escanear sua identidade e alguém iria buscá-la para você. O custo: cerca de cinco dólares por coleta.

Iniciamos a empresa em 2016 e começamos a testar o serviço em Israel. As pessoas adoraram. Mas em 2017, os correios fizeram várias mudanças que resolveram alguns dos principais problemas. Agora você pode retirar seu pacote em lojas 7-Eleven locais ou em armários em locais estratégicos em todo o país. Na própria agência dos correios, agora você pode fazer a reserva para um horário específico pelo aplicativo dos correios ou por mensagem de texto. Isso também resolveu as frustrações que seus clientes tinham. E os correios permaneciam abertos até mais tarde (20h e às vezes até meia-noite).

O serviço Mego ainda tinha valor, mas a percepção do problema foi embora graças às mudanças feitas pelos correios. Se você estivesse procurando

diante desse problema em 2016, você abriria a empresa, como eu fiz. Em 2017, você não faria isso. Às vezes é tudo uma questão de tempo. Desde então, fechamos a empresa.

Além disso, tenho feito investimentos em start-ups onde não sou o fundador, mas gosto da ideia e do CEO. Minha estratégia habitual nesses casos é fazer parte do conselho para poder contribuir com meu tempo e experiência. Essas start-ups incluem SeeTree, Weski, Dynamo, Pumba e Kahun.

## MAIS SOBRE ALGUMAS DAS MINHAS START-UPS

Além das start-ups que fundei com base em problemas pelos quais me apaixonei, estou envolvido em meia dúzia de outras start-ups, nas quais já havia ingressado muito antes mesmo de elas terem começado. Na maioria dos casos, ajudei a equipe fundadora ou o CEO a começar, depois investi e depois os orientei ao longo da jornada e me tornei membro do conselho.

**SeeTree** é um deles. Conheço o CEO há quatro décadas e, quando ele estava começando a pensar em construir uma start-up após uma carreira longa e bem-sucedida, comecei a ajudá-lo muito antes de ele começar. Investi o primeiro dinheiro na empresa e agora faço parte do conselho de administração (CA).

A magia da SeeTree está no espaço agrícola e, como o nome sugere, especificamente no mercado de cultivo de árvores, onde ajudam a aumentar drasticamente o rendimento. Os produtores que possuem milhões de árvores têm muito pouca informação e certamente não têm dados acionáveis sobre o que está acontecendo em sua fazenda.

A solução da SeeTree combina drones sobrevoando com análises individuais em nível de árvore no solo para descobrir se há um problema com uma árvore e, em caso afirmativo, determinar um plano de ação para restaurar a produção dessa árvore. No final das contas, seus esforços aumentam o rendimento da fazenda de árvores em 15% a 20% ano após ano.

**WeSki** é outra start-up em que estou envolvido. Fui mentor da equipe no programa Zell Entrepreneurship e permaneci envolvido desde então, através de uma grande jornada de montanha-russa, que incluiu quase

desligamento, dois anos de interrupção do serviço devido ao COVID e muito mais.

WeSki trata do meu maior hobby: esquiar. Hoje, ao tentar organizar férias para esquiar, você tem duas opções: comprar um pacote pronto para uso ou fazer você mesmo, muitas vezes gastando horas na internet construindo seu próprio pacote personalizado. WeSki é um serviço do tipo Lego, do tipo faça você mesmo, que oferece a flexibilidade de ser personalizado em uma fração do tempo. Se você está na costa leste dos EUA e pensando em passar férias de esqui nas Montanhas Rochosas, sugiro ir para a França, usando o WeSki para planejar, e sua viagem será muito melhor e mais barata.

O CEO da **Kahun** é meu amigo desde o ensino médio. O CTO, no entanto, foi meu amigo durante o ensino fundamental, médio e serviço militar, e trabalhou comigo no Waze. Ambos têm experiência considerável no mundo das startups de tecnologia e tiveram uma saída bem-sucedida como fundadores de uma start-up que foi vendida para a Live-Person. Eles me procuraram com a ideia cerca de dois anos antes de começarem, e eu lhes disse que o problema que queriam resolver era real e grande, e que quando eles estivessem prontos, eu também estaria pronto. Demorou mais um ano e meio, ou talvez até dois anos, até que começassem oficialmente. Sou o primeiro a ganhar dinheiro (através do meu veículo de investimento), no conselho e sempre disponível para eles. O problema que eles estão abordando é um dos maiores: dados na área médica. Acontece que a maior parte dos dados na área médica está em forma de texto, como livros, artigos, pesquisas e assim por diante. Kahun converte este texto em dados e cria um sistema de IA para diagnóstico, para pré-seleção de pacientes e para ajudar a equipe médica a estar melhor preparada.

## ENCONTRE SUA PAIXÃO

*Sua paixão por fazer uma mudança deve ser maior que seu medo do fracasso e do custo alternativo. Isto é o que chamo de “zona de empreendedorismo”, porque nem toda pessoa com uma grande ideia tem personalidade para construir uma start-up.*

Isso não será igual para todos, mas o denominador comum é que você diga: “Não vou continuar o que estou fazendo atualmente. Estou disposto a me sacrificar, a dar esse salto de fé.”

Isso é o que quero dizer com “custo alternativo”. É o preço que você paga para iniciar a jornada, seja recusando outras opções ou abandonando sua posição atual.

Sentimentos muito fortes criam envolvimento emocional que leva à paixão. Embora no meu caso a frustração ou o desperdício possam levar a isso, no caso de outros pode ser amor, ódio ou vingança.

Nir Zuk, o fundador da empresa de segurança cibernética Palo Alto Networks, foi um dos primeiros funcionários da gigante israelense de segurança cibernética Check Point Software, mas teve um desentendimento com a administração. Ele construiu sua nova empresa para competir com a Check Point.

Se minha paixão é evitar a frustração a todo custo, a paixão dele era a vingança. Foi até relatado que ele tinha uma placa personalizada feita na Califórnia que significava “Check Point Killer”: CHKP KLR.

Zuk pode rir por último aqui: em 2021, a Palo Alto Networks tinha uma capitalização de mercado (o valor da empresa) de US\$ 52 bilhões e em 2020 uma receita anual de mais de US\$ 4 bilhões, em comparação com a Check Point com uma capitalização de mercado de “apenas” US\$ 15 bilhões e receita anual de mais de US\$ 2 bilhões. Em dezembro de 2021, a Check Point foi removida do índice Nasdaq-100.

Palo Alto Networks o substituiu.

A forma mais forte de paixão não é por métodos de fazer mais dinheiro. Pelo contrário, trata-se de mudar o mundo para torná-lo um lugar melhor.

Achamos que a proposta de valor do aplicativo Waze era encontrar o trajeto mais rápido e economizar tempo. Mas isso não. É paz de espírito. Como mencionei antes, as pessoas desejam principalmente saber o tempo estimado de chegada (ETA) ao dirigir de Cupertino a São Francisco. Eles estão menos preocupados se será mais rápido na Interstate 280 ou na Highway 101.

Eventualmente, para ter sucesso, você precisará saber o que motiva as pessoas. Na maioria dos casos, trata-se do envolvimento emocional com o problema, e o valor real percebido provavelmente será diferente do valor percebido em sua história. Por enquanto, você precisa encontrar um problema que o motive, um problema pelo qual você possa se apaixonar.

## IR ALÉM DE UMA “AMOSTRA DE UM”

Apaixonar-se pelo problema geralmente começa com uma perspectiva pessoal.

Isso faz sentido: ninguém tentará resolver um problema com o qual não se importa.

Mas é importante mudar o seu pensamento para a experiência dos outros, das massas, por assim dizer.

Como indivíduos, somos uma amostra muito boa... *de exatamente uma pessoa*. Tendemos a não perceber que existem outras pessoas que não pensam como nós. Você faz algo de uma certa maneira e acredita que é a única maneira de fazê-lo, ou você se apega à sua percepção do problema e imagina que, portanto, é um problema para todos. Não é. As pessoas não são todas iguais. Geralmente não existe um caminho certo.

Se você ouvir a essência do mesmo problema descrito por vários pessoas de ângulos diferentes, então você sabe que é um problema real.

As emoções são um poderoso motivador para a mudança.

Quando montamos a Engie, foi porque ouvíamos sempre falar do mesmo problema: nos sentimos desamparados, ou nos sentimos como se estivéssemos sendo enganados, ou nos sentimos como idiotas no mecânico. A menos que você seja um especialista em velas de ignição, níveis de óleo e coisas do gênero, você estará parado sem noção. E não há uma cotação de preço clara. Seus reparos podem custar US\$ 200 ou US\$ 2.000. Você não descobre o preço até que seu carro já esteja no rack.

Você quer uma cotação? “Deixe-me abrir o capô. Só então posso te contar.”

A realidade é que na maioria dos casos o que eles simplesmente fazem é conectar o computador do carro ao computador de diagnóstico, e para isso nem precisa ir ao mecânico.

Você paga a conta a contragosto, mas muitas vezes sente que está sendo enganado. Você não é, normalmente. A maioria dos mecânicos são profissionais honestos, mas a percepção existe. Na verdade, a pesquisa que conduzimos para a Engie mostra que cerca de três quartos das pessoas pensam que estão sendo enganadas, enquanto, na verdade, cerca de três quartos dos mecânicos são profissionais e honestos. O desafio é descobrir quem é quem no conjunto maior de mecânicas disponíveis.

A incerteza agrava o sentimento de desamparo.

Aqui está uma história que gosto de contar em minhas apresentações. Você vai ao mecânico e ele diz que você precisa trocar o carburador. Então você concorda. Há uma

problema: não há carburador no seu carro. Os fabricantes não fabricam carros com carburadores há algumas décadas! É assim que estamos indefesos!

O outro problema com a mecânica é que não há como comparar preços entre diferentes mecânicas. Quando seu carro precisa de um alternador novo e não funciona, você não pode exatamente levá-lo até a garagem mais próxima. Se não houver como comparar preços, significa que o mercado está quebrado.

Começamos a Engie para lidar com esse mercado falido e com as frustrações de consertar seu carro. Criamos um dispositivo que se conecta à porta de dados do seu carro (todos os carros novos fabricados nos últimos vinte anos os possuem).

O dongle Engie foi projetado para se comunicar com seu smartphone e fornecer uma descrição em tempo real, em inglês simples, de qual é o problema do seu carro. A pressão do ar nos seus pneus está baixa? Suas pastilhas de freio precisam ser substituídas? Em seguida, exibiu uma lista de mecânicos disponíveis em sua área com uma cotação de preço para consertar seu veículo.

O tamanho do mercado da mecânica de automóveis – quanto os proprietários de automóveis pagam todos os anos pelas reparações – aproxima-se de 1 bilião de dólares. Esse certamente parecia um mercado que valia a pena abordar!

Não achávamos que o Engie seria usado com tanta frequência porque os carros, felizmente, são bastante robustos, mas descobrimos que as pessoas executavam regularmente a função “verificar carro” no aplicativo para ficarem tranquilos.

O lado consumidor da Engie foi incrível, com retenção e frequência de uso muito altas. Na verdade, muito mais do que esperávamos – cerca de cinco a seis vezes por mês. Quando inicialmente tentamos descobrir o modelo de negócios, nosso objetivo era um mercado. Assim que o motorista soubesse que havia um problema com o carro, solicitávamos um orçamento para o conserto aos mecânicos da vizinhança do motorista. O aplicativo oferecia a vantagem de saber exatamente o que precisava ser consertado. Acontece que isso não foi suficiente. Foi um pouco trabalhoso para os consumidores renegociar a cotação com o mecânico local, mas não o suficiente para mudar para um mecânico diferente.

Uma investigação mais aprofundada revelou um mercado muito complexo onde consumidores, mecânicos e concessionárias têm diferentes perspectivas sobre o mercado, e cada um tem sua própria agenda. Tentamos um modelo de negócios diferente de diagnóstico remoto para que seu próprio mecânico ligasse para você assim que houvesse um problema – de forma proativa – mas era tarde demais e era muito pouco.

Ao final de uma jornada de seis anos, a Engie foi fechada. Um grande problema e uma história poderosa são bons pontos de partida, mas nem sempre são suficientes para ter sucesso. Conseguimos descobrir o PMF para os consumidores, mas não conseguimos descobrir o PMF para um mercado ou para uma ferramenta de retenção.

Estávamos perto do fim do nosso financiamento e mantínhamos diálogo com alguns novos investidores da Ásia. Então, o COVID-19 chegou e os investidores desapareceram. Simplesmente não tínhamos financiamento suficiente para continuar ou para encontrar outro investidor.

Foi como Michael Jordan disse uma vez: "Nunca perdi um jogo. Acabei de ficar sem tempo."

Obviamente, a jornada da Engie, como todas as outras, foi longa, uma jornada de montanha-russa de fracassos. Houve altos e baixos, incluindo uma mudança de CEO (o que hoje considero um erro), mas a única queda da qual não conseguimos recuperar foi o desaparecimento do investidor que disse à empresa que pretendia investir e depois desapareceu. Isto, juntamente com a falta de apoio dos investidores existentes durante a pandemia, levou ao fim da Engie.

## CAMINHO FÁCIL – NÃO PARA START-UPS

Não importa o que você faça, construir uma start-up será uma jornada muito desafiadora, talvez a jornada mais desafiadora que você já fez. Haverá momentos em que você se perguntará: "Por que diabos decidi fazer essa jornada?"

Se você não estiver realmente apaixonado, se não estiver realmente apaixonado, não terá energia interna suficiente para superar as partes difíceis. Mas se você estiver apaixonado, não pensará em mais nada.

Que tal construir uma start-up como um segundo emprego ou construí-la enquanto você ainda tem outros compromissos importantes? Essa é uma resposta fácil. Para passar pela jornada inicial com sucesso, você deve investir 200% do seu tempo, esforço, atenção e tudo mais na inicialização e 0% em todo o resto. Nada mais funciona. Você está prestes a embarcar em uma jornada de montanha-russa e pesadelo que será tão desafiadora que, se não começar com paixão suficiente, não chegará ao outro lado.

Se você não se apaixonar pelo problema, simplesmente não conseguirá superar o ponto em que parece que nada está funcionando e você está pronto para desistir.

## INICIAIS

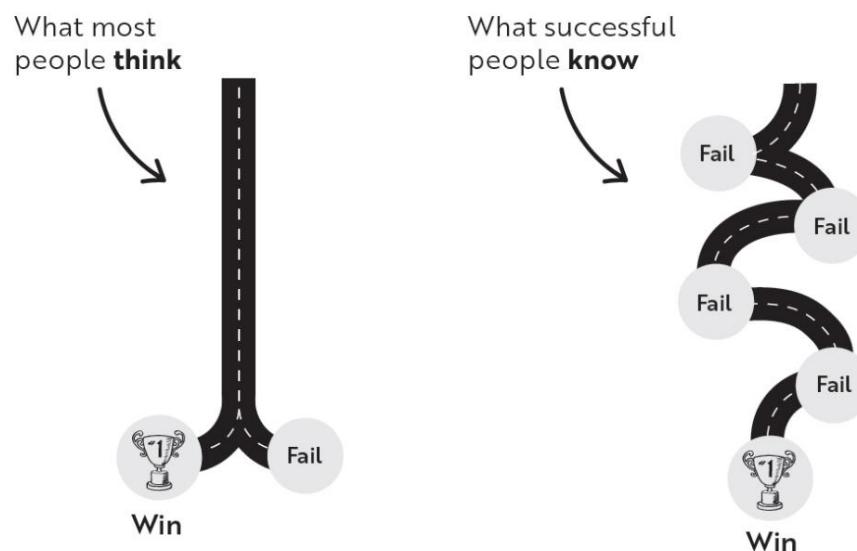
- Evite a armadilha de se apaixonar pela solução. Em vez disso, concentre-se sobre o problema que você está tentando resolver.
- Uma história focada em soluções começa com “Minha empresa faz...” ou “Meu sistema faz...” Uma história focada em problemas começa com “Nós resolvemos o... problema”. Uma história focada no usuário começa com “O que estamos fazendo por você é...”
- Encontre um GRANDE problema que valha a pena resolver e pergunte-se quem tem esse problema. Em seguida, fale com essas pessoas para entender sua percepção do problema.
- Prepare-se para que as pessoas lhe digam que a sua start-up “nunca funcionará” ou que é “uma ideia estúpida”. As pessoas não gostam de mudanças e sua nova start-up é uma mudança.
- Como você sabe que está pronto para lançar uma start-up? Quando você está disposto a se sacrificar – abrir mão de seu salário, posição e título atuais, e talvez de sua renda, no futuro próximo.
- Como indivíduos, somos uma amostra muito boa de exatamente uma pessoa. Somente quando você ouve um problema descrito por várias pessoas de diferentes ângulos é que você sabe que está abordando um problema real.
- O equilíbrio entre vida pessoal e profissional não existe para os fundadores e, em particular, para o CEO de uma start-up. Se você se apaixonar pelo problema, não vai querer (nem poder) fazer mais nada!

## Capítulo 2

### UMA START-UP É UMA JORNADA DE FALHAS

Se você nunca falhou, você nunca tentou nada novo.  
-Albert Einstein

### A jornada dos fracassos



pt Horowitz é um dos capitalistas de risco mais bem-sucedidos do mundo, sócio da empresa

**B** Andreessen Horowitz, do Vale do Silício. Antes ele era um VC, Horowitz era CEO da startup de software Opsware.

Uma vez lhe perguntaram: "Você dormiu bem à noite sendo o CEO de uma start-up?"

"Ah, sim", ele respondeu. "Eu dormi como um bebê. Acordei a cada duas horas e chorei."

Horowitz experimentou em primeira mão a jornada de montanha-russa que é comum a todas as start-ups. Existem tantos altos e baixos e, embora todas as empresas no mundo tenham altos e baixos, a frequência delas numa start-up é muito maior. Poderiam ser algumas vezes ao dia, na medida, eu diria, se você não gosta de esportes radicais, talvez uma start-up não seja para você.

Isso porque construir uma start-up é, em sua essência, *uma jornada de fracassos*. Você está tentando fazer algo que ninguém fez antes e, mesmo que tenha certeza de que sabe exatamente o que está fazendo, não sabe.

Neste capítulo, estabelecerei as premissas fundamentais para a construção de uma start-up.

- É uma jornada (com múltiplas subjornadas).
- É uma viagem de montanha-russa.
- É uma jornada de fracassos com tentativas e erros contínuos em cada uma das fases. • Há um período muito longo sem tração, que é o deserto que você precisa atravessar em sua jornada.

Existem duas conclusões imediatas quando você percebe que construir uma start-up é uma jornada de fracassos.

1. Se você tem medo de falhar, na verdade você já falhou, porque não vai tentar. Albert Einstein disse que "Se você nunca falhou, você nunca tentou nada novo". Em outras palavras, se você tentar coisas novas, irá falhar.
2. Para aumentar sua probabilidade de sucesso, você deve falhar *rápido!*

Se concordarmos que esta é uma jornada de fracassos, então a melhor maneira de aumentar a sua probabilidade de descobrir o que funciona é simplesmente tentar *mais* coisas, e a melhor maneira de tentar mais coisas é experimentá-las *rapidamente* e falhar rapidamente, de modo que você tem tempo suficiente (e taxa de execução) para tentar a próxima coisa.

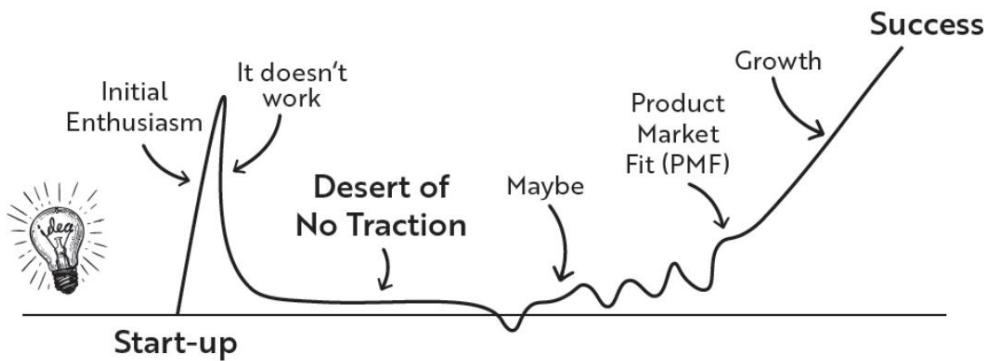
Por exemplo, suponha que você acredite que um recurso específico vai funcionar, mas não o faz. Você cria esse recurso, lança a nova versão e então funciona, ou não traz os resultados que você esperava. Nesse caso, você deve pensar imediatamente no *próximo* recurso que vale a pena e tentar focar nele, em vez de tentar otimizar o atual.

Isso cria um ADN único para uma empresa (uma cultura empresarial ou um conjunto de valores), onde cada pressuposto subjacente é apenas uma hipótese e vale a pena tentar – quanto mais cedo melhor. Se funcionar, é isso. Se não, então vamos para a próxima hipótese.

Mesmo quando você segue esse caminho, e cada nova tentativa ou tentativa é empreendida com a convicção de que desta vez vai funcionar, ainda assim será uma jornada muito longa.

A parte mais longa é quando nada funciona. No início haverá muita emoção. Você está criando algo novo. Você tem o primeiro usuário ou a primeira versão, e talvez alguém escreva sobre você no jornal e pareça que você está indo na direção certa. Mas então surge a percepção de que o que você construiu simplesmente não funciona. Você tenta coisas diferentes e ainda não funciona.

## A longa jornada



Imagine que você está atravessando um deserto sem fim. Só há areia ao seu redor. Você caminha o dia todo e ainda só há areia ao seu redor. Você vai dormir e acorda e só tem areia. Você faz isso dia após dia após dia. Você não sente que está fazendo nenhum progresso, mas na verdade você progride, dando um pequeno passo de cada vez, até que, eventualmente, você está fora do deserto (se você não tiver morrido antes).

O “deserto sem tração” é a parte mais longa da viagem. É aqui que você tenta de tudo e nada funciona. Você constrói um produto e ele não funciona. Você constrói o produto e ele *funciona*, mas os usuários não aparecem. Você constrói o produto, ele está funcionando e os usuários estão chegando... mas não ficam. A maioria das start-ups que fracassam fracassará durante esta jornada no deserto.

Quando você está atravessando um deserto – seja ele real ou um metáfora para a vida em uma start-up – há duas coisas que você não quer fazer:

1. Você não quer mudar de direção, caso contrário você pode acabar andando em círculos. (Estar potencialmente perdido no deserto não é hora de “girar”.)
2. Você não quer ficar sem combustível. Acontece que o combustível (ou no caso de uma start-up, o seu financiamento) é muito caro no meio do deserto.

A primeira parte da jornada de fracassos é sempre descobrir a adequação do produto ao mercado (essencialmente criando valor para seus usuários). Depois de descobrir o PMF, você compra uma passagem para a próxima parte da jornada (que por si só será mais uma jornada de fracassos), seja ela criar um modelo de negócios, tornar-se global ou aprender como escalar.

A boa notícia é que, se você descobrir a adequação do produto ao mercado, estará no caminho certo. O caminho para o sucesso. Se você não descobrir, você morrerá.

Em cada uma dessas partes da jornada, o que mais importa é a rapidez com que você se recupera e, para se recuperar rápido, você deve começar falhando rápido. Com que rapidez você consegue se recuperar para tentar a próxima ideia/conceito/tese? Os empreendedores que adotam esse método de fracasso rápido simplesmente aumentarão suas chances de sucesso.

Quando girar? Esperamos que nunca, mas se nada funcionar, você não conseguir descobrir o PMF e os usuários estiverem dizendo que o problema não é real ou que o valor que você está tentando criar é irrelevante, então é hora de mudar. Um pivô não é mais uma experiência em sua jornada. Implica reconsiderar a suposição subjacente. No final das contas, o ajuste do produto ao mercado significa que você está criando valor para seus usuários e eles estão voltando. Descobrir o PMF é tentar chegar a esse valor para que eles voltem. Pivot trata de mudar os usuários ou a proposta de valor.



Vamos nos aprofundar no Waze, que hoje pode parecer um grande sucesso, mas, até chegar lá, foi uma jornada de tentativa e erro em diversas frentes — primeiro para adequação do produto ao mercado, depois para o processo de crescimento e, ainda assim, novamente para descobrir o modelo de negócios.

No caso do Waze, porém, existe uma magia que vai muito além da imaginação.

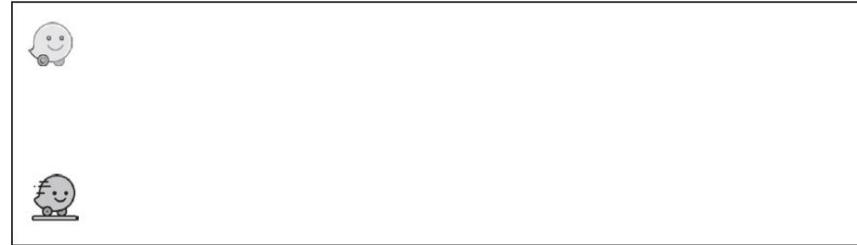
## UMA FOLHA EM BRANCO – A MÁGICA DO WAZE

O Waze é hoje o aplicativo de direção de maior sucesso do mundo e, em muitos países, as pessoas nem ligam o carro antes de iniciar o Waze. O que a maioria das pessoas não percebe é que *todo* o conteúdo usado pelo Waze é **gerado pelo usuário** por outros motoristas. Nós coletamos tudo, não apenas informações de trânsito ou radares de trânsito — eles são óbvios — mas *também o próprio mapa*.

Essa é a magia do Waze.

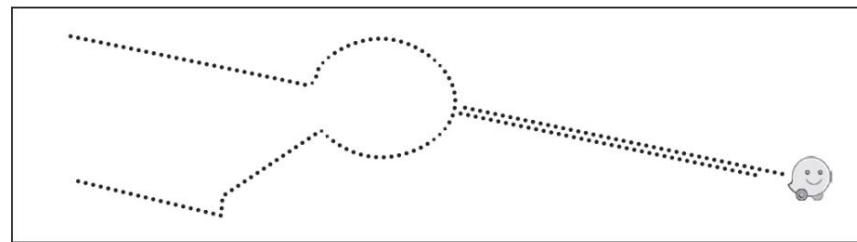
Página em branco

Quando iniciamos o Waze, o mapa era simplesmente uma página em branco. Não havia absolutamente nada no mapa, nem mesmo uma única estrada — apenas uma página em branco.



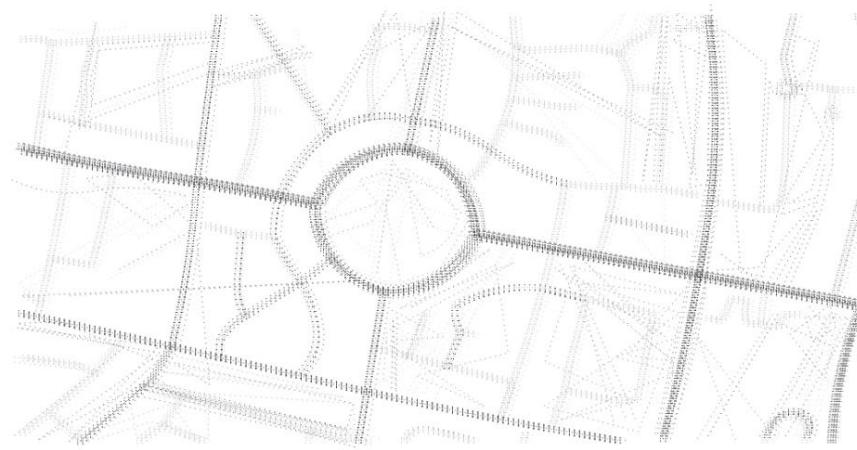
### Primeiro motorista

Então, quando o primeiro usuário dirigiu com o aplicativo, coletamos os dados de GPS do dispositivo do motorista. Se pegarmos esses dados e plotá-los na página em branco, poderemos realmente ver o “traço” da unidade.



### Muitos motoristas

Quando há muitos motoristas na estrada, os dados de GPS dos dispositivos dos motoristas criam algo que começa a se parecer com um mapa.



Quando você está olhando para esta foto (que, aliás, é real  
Rastreamentos de GPS em Tel Aviv desde 2007), você pode facilmente dizer que há

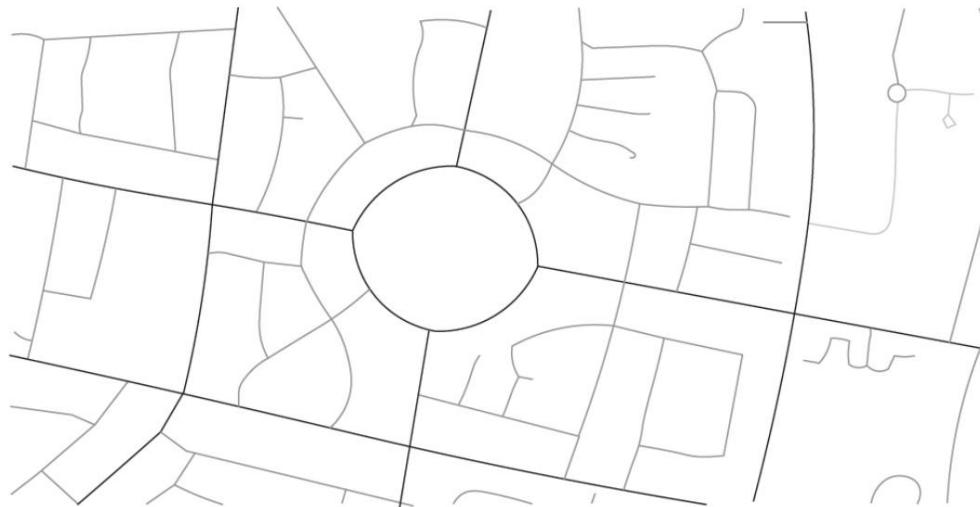
algo que parece uma rotatória no meio, e na verdade é uma rotatória.

Você pode observar a densidade desses traços de GPS e saber a diferença entre uma estrada principal e uma rua arterial. Se houver um cruzamento onde ninguém vire à esquerda, nenhuma conversão à esquerda será permitida.

Se há cem carros indo em uma direção e ninguém dirigindo na outra direção, essa é uma rua de mão única. Agora, se há cem carros dirigindo em uma direção e dois carros dirigindo na outra direção, isso é uma rua de mão única em Tel Aviv! Quando lançamos o Waze globalmente, descobrimos que a proporção de 2% de Tel Aviv é realmente muito boa em comparação com alguns outros lugares!

Ao fazer crowdsourcing de tudo, podemos fornecer informações relevantes em tempo real para as pessoas usarem todos os dias em seus deslocamentos.

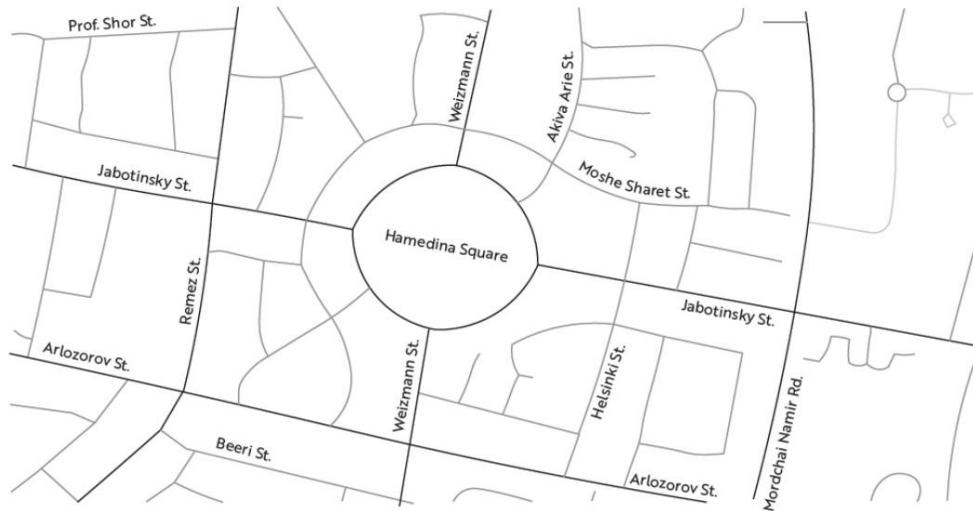
Transformando-o em um mapa



Criamos o software que coleta todos esses rastreamentos de GPS de todos os usuários e cria o mapa a partir deles.

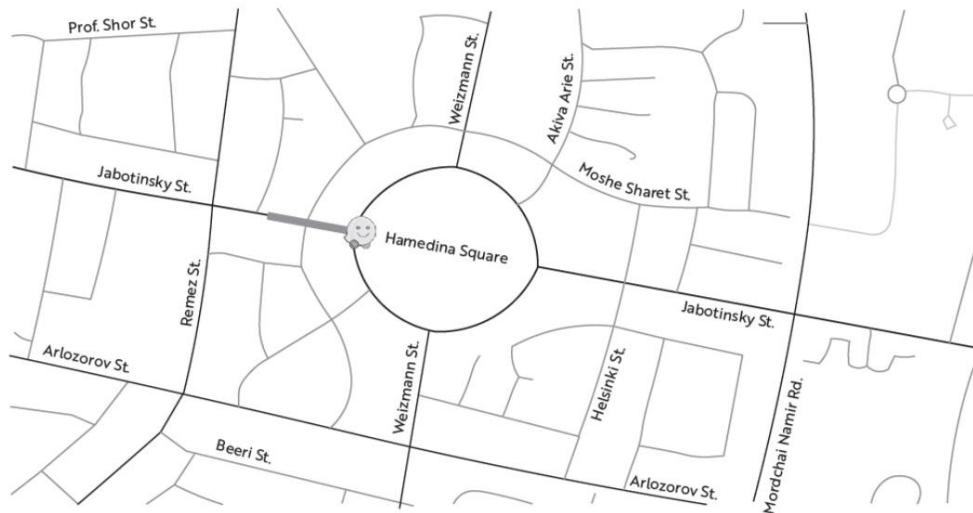
Edição de mapa

Em seguida, habilitamos uma ferramenta de edição de mapas para que os usuários possam nos fornecer nomes de ruas, pontos de interesse e números de casas.



### Dirigindo devagar

Como estávamos rastreando o GPS, se alguém estiver dirigindo devagar, podemos perceber que há um engarrafamento ali.



### Engarrafamentos

E como temos muitos motoristas, podemos descobrir onde estão todos os engarrafamentos e encaminhar as pessoas para evitá-los e seguir o caminho mais rápido.



Desta forma, o Waze é uma rede social de motoristas, onde todo o conteúdo é criado pelos motoristas.

#### Radares de velocidade e relatórios de motoristas

Além disso, os motoristas relatavam radares de velocidade, acidentes, perigos nas estradas e outras informações em tempo real com as quais os motoristas se preocupam.



Quando falo sobre esse conceito mágico, muitas vezes as pessoas me perguntam: "Então, você quer dizer que não havia mapa no aplicativo para os primeiros usuários?" Ao que eu respondo: "Exatamente! Não havia nada lá." Depois vem o mais interessante

pergunta: “Então, por que eles usariam isso em primeiro lugar? Qual foi o valor para eles?

A questão principal não é qual foi o valor para o primeiro usuário, mas *quem* foram os primeiros usuários? Eram amadores entusiastas cujos hobbies eram GPS, GIS (sistema de informação geográfica), mapas e navegação. Esses hobbyistas se preocupavam mais com a promessa e a abordagem inovadora do crowdsourcing, além de controlar seu destino, do que com o estado atual do mapa. Pense nos primeiros usuários da Wikipédia, antes que houvesse qualquer conteúdo significativo.

## "BOM O BASTANTE"

Trabalhamos no Waze por dois anos antes que ele fosse bom o suficiente em Israel. Em 2007 trabalhávamos nisso como um projeto e ainda não como uma empresa. Em março de 2008, assim que recebemos financiamento, iniciamos a empresa, com o nome Linqmap, que mudamos em 2009 para Waze. Construímos o aplicativo em tempo real em um telefone Nokia.

Passamos por várias iterações até que estivesse “bom o suficiente”. Uma das melhores maneiras de chegar a esse ponto é começar com algo que *não* é bom o suficiente e depois repetir repetidamente até que seja bom o suficiente. Suas iterações são baseadas no feedback que você recebe dos usuários.

Imagine o seguinte: duas empresas gêmeas estão começando no mesmo dia e fazendo exatamente a mesma coisa. Após três meses de desenvolvimento, uma das duas empresas decide que seu produto ainda não está pronto e, portanto, continuam o desenvolvimento com o produto agora previsto para chegar ao mercado em mais três meses.

A outra empresa também decide que não está pronta, mas opta por disponibilizar o produto para usuários reais. Qual dessas empresas estará em melhor posição em mais três meses? É simples. Você não progride se não estiver lá fora. Se você não tiver novas informações, não estará fazendo um progresso real.

Mas o que é “bom o suficiente”? Se definirmos a adequação do produto ao mercado como medida por uma e apenas uma métrica – retenção – então “bom o suficiente” é quando sua retenção é sustentável e válida. (Discutiremos o que medir e direcionar as métricas no [capítulo 8](#).)

Voltando ao Waze, Israel é um país muito denso. Cerca de nove milhões de pessoas vivem numa área total de cerca de 23 mil quilómetros quadrados, semelhante ao estado de Massachusetts. Além disso, já tivemos esses dois anos de coleta de dados e elaboração de mapas durante nossa fase de desenvolvimento. Além disso, assinamos um acordo com uma empresa local de gestão de frotas para nos fornecer dados GPS em tempo real, o que tornou as informações de trânsito bastante precisas no dia do nosso lançamento oficial, em Janeiro de 2009.

Tudo isso tornou o Waze “bom o suficiente” em Israel. Vimos que a magia funciona. O mapa foi criado pelos usuários, o boca a boca funcionou para o crescimento e a precisão dos dados foi boa o suficiente. Estávamos prontos para lançar o aplicativo globalmente.

Aproveitamos o resto de 2009 para nos preparar (idiomas, servidores, suporte) e lançamos o produto globalmente no final do ano. A situação no exterior era muito diferente, no entanto. Presumimos que o Waze funcionaria em outros países da mesma forma que funcionava em Israel. Mas não foi esse o caso.

Ativamos o aplicativo em todo o mundo de uma só vez e foi um desastre. Simplesmente não era suficientemente bom – na verdade, era simplesmente uma droga – excepto em quatro países: Equador, Eslováquia, República Checa e Letónia. Em todos os outros lugares, as pessoas baixariam o aplicativo, experimentariam e desistiriam.

Quando começamos a funcionar na América do Norte, se você tentasse ir de sua casa para o escritório, com os dados de mapa limitados que tínhamos e com poucos usuários executando o aplicativo, o Waze lhe daria uma rota horrível. Em vez da rota óbvia (digamos, a Rodovia 101 de Palo Alto a São Francisco), seria oferecido enviá-lo por East Bay e Oakland, algo que obviamente não faz sentido.

Como o Waze estava coletando as informações, se ninguém dirigisse na sua rua, não poderíamos levá-lo até o final daquele quarteirão porque não sabíamos se você tinha permissão para dirigir até lá! Usamos um conjunto de dados base do US Geological Survey para nossos mapas. Mas o conjunto de dados estava muito desatualizado. Além disso, não era navegável, o que significa que não havia indicações no mapa com indicações do que era uma rua de mão única ou onde havia restrições de conversão.

Como o Waze só sabe se uma curva é permitida se outros motoristas já a tiverem feito, os dados do mapa estavam altamente incompletos neste momento. Os motoristas ficaram frustrados, o que é compreensível. As pessoas que usam o aplicativo veriam um

estrada à frente deles e eles podiam ver a estrada no mapa, mas o aplicativo não os levava pela rota óbvia, simplesmente porque os dados ainda não estavam lá. O resultado foi terrível. Na verdade, foi pior do que terrível. Para nosso choque e horror, tivemos mais de 90% de rotatividade. É quando as pessoas tentam algo apenas para desistir.

No negócio de serviços ao consumidor, como mencionei, a retenção é o *único* indicador de adequação do produto ao mercado. Se os usuários voltarem, você estará criando valor. Você não pode construir uma empresa se sua retenção for ruim.

O Waze tentou várias formas de triagem. A empresa capacitou editores de mapas comunitários nos EUA, como havíamos feito em Israel. Até contratamos nossa própria equipe de edição de mapas, que revisava manualmente as rotas que as pessoas percorriam e as corrigia todas as noites para apoiar os editores de mapas da comunidade. Mudamos o algoritmo que alimenta o Waze repetidas vezes.

Houve um momento em que queríamos derrubar o ditado de que “nunca teremos uma segunda chance de causar uma primeira impressão”. Assim, assim que a comunidade ou nossa equipe de mapas resolvesse um problema, geraríamos uma mensagem no aplicativo para todos os usuários que tivessem enfrentado esse problema no mapa. Seria algo como: “Sabemos que você fez um trajeto ruim ontem, mas o sistema está aprendendo o tempo todo, e quando você dirigiu com o aplicativo, ele aprendeu que poderia ir por ali, então vale a pena dar outro tentar.”

Esperávamos reconquistar a confiança de nossos usuários e presumimos que, como o Waze tinha como alvo os passageiros, se o mapa para ir para o trabalho e para casa agora estiver bom, teremos tempo até que fique bom o suficiente. Percebemos que “bom o suficiente” tem uma perspectiva individual: o seu bom o suficiente e o meu podem não ser os mesmos.

O objetivo era reengajar o usuário para que ele nos desse outra chance. Pense nisso: você experimentou o Waze, era um trajeto péssimo, então você dirigiu no caminho normal. No dia seguinte, já *sabíamos* o seu jeito habitual. A sensação era de que o app estava melhorando. Sem que os usuários soubessem que está melhorando, eles não nos dariam a segunda chance de que tanto precisávamos.

A cada duas ou três semanas, lançávamos uma nova versão, tentando melhorá-la. De vez em quando, teríamos um verdadeiro avanço. Em algumas dessas novas versões, daríamos um pequeno passo à frente. Em alguns, acabou sendo um retrocesso. Mas fosse qual fosse o caminho, sempre falávamos com os motoristas.

Esta é uma das chaves mais importantes para o seu sucesso, e não consigo enfatizá-la o suficiente: ouça seus usuários/clientes e, principalmente durante a fase de adequação do produto ao mercado, tente entender o que *não* funciona para eles. Esse feedback do usuário é a única coisa que permite que você avance mais rápido e é a única coisa que importa. Embora possamos obter medições muito boas do nosso sistema, se você não falar com os usuários, poderá facilmente descobrir “o quê”, mas não o “por quê”. E para chegar ao “bom o suficiente”, você precisa entender o “porquê”.

Isto é exatamente o que fizemos. Quando percebemos que as coisas não estavam funcionando, saímos imediatamente e conversamos com os motoristas. Eles nos disseram o que não funcionou, então a próxima versão tratou de corrigir esses problemas. Cada vez sabíamos, com 100 por cento de convicção, que era isso, que esta versão iria dar o salto... e então *isso não aconteceu*. Então, voltámos ao próximo processo de ouvir os condutores e passar para outra iteração, novamente com a mesma convicção ... e então tudo de novo.

e determinação. Obviamente, se soubéssemos qual das mudanças obrigaria o sapo metafórico a saltar para o próximo nível, teríamos feito essas mudanças logo no início. Mas não sabíamos. Cada vez que pensávamos que sabíamos, descobrimos que não. Com o tempo, o sistema melhorou, novos motoristas se inscreveram e o sistema ficou cada vez melhor. Depois de uma longa jornada de fracassos, iteração após iteração, o Waze finalmente decolou.

A principal conclusão: construir uma start-up é uma “jornada de fracassos”. Você tenta uma abordagem – seja um novo recurso de produto, teste de seu modelo de preços ou uma decisão sobre expansão em um novo território – ela falha e você passa para a próxima ideia até acertar. E então você não muda nada.

Levamos quase um ano inteiro de iterações, todo o ano de 2010, até atingirmos o nível “bom o suficiente” nos EUA e na Europa com o Waze. A mágica aconteceu em uma área metropolitana de cada vez – primeiro Los Angeles; depois São Francisco; Washington DC; Atlanta; Cidade de Nova York; e depois Chicago. Na Europa, foi um país de cada vez: primeiro a Itália, seguida pelos Países Baixos, França, Suécia e Espanha.

## COMO CONSTRUÍMOS O WAZE

Quando começamos a construir o Waze em 2007, a primeira versão do aplicativo rodava em um PDA. Você se lembra dos PDAs. Não? Bem, há muitos anos, existiam os dinossauros, depois os PDAs, os telefones Nokia e hoje todos temos iPhones e dispositivos Android.

Agora, esse “muito tempo atrás” foi há pouco mais de uma década. Imagine que existe uma máquina do tempo onde eu possa levar você comigo de volta a 2007. Isso significa que eu teria que tirar seu iPhone, seu Facebook, Messenger, WhatsApp, Uber, Netflix e, claro, Waze. Não está claro se você sobreviveria!

É incrível quando você pensa sobre isso: tudo o que usamos diariamente tem apenas uma ou duas décadas.

Se você usasse aquela máquina do tempo para voltar à era pré-histórica, aos dias anteriores ao Waze, e eu lhe contasse o que estava prestes a construir, provavelmente você teria me dito: “Isso nunca vai funcionar”. Isso se você fosse educado. Caso contrário, você pode dizer algo mais extremo como: “Esta é a ideia mais estúpida que já ouvi!” Mudanças dramáticas são realmente dramáticas e, portanto, a primeira reação é sempre a mesma. Na verdade, foi exatamente isso que ouvi ao tentar levantar capital para o Waze.

Pense nas principais empresas do mundo hoje, como Google, Amazon, Tesla, Facebook, Netflix e muitas outras. A maioria eram start-ups há apenas dez ou vinte anos. Muita coisa mudou na última década e a próxima década será ainda mais dramática.

Na era pré-Waze, os mundos da navegação e do mapeamento foram separados. De um lado estavam empresas que faziam mapas, como a Navteq nos EUA e a Tele Atlas, com sede na Holanda, que se concentravam principalmente na Europa. O processo de criação de um mapa naquela época envolvia o uso de veículos de pesquisa dedicados e uma armada de cartógrafos profissionais pagos que criavam as versões digitais com ferramentas proprietárias de cartografia. Depois, surgiram dispositivos de navegação como TomTom e Garmin que permitiam a navegação passo a passo (usando os mapas mencionados acima). Havia também empresas de exibição de mapas como Yahoo, Google e MapQuest que permitiam às pessoas visualizar e pesquisar direções em um mapa, mas não navegar em tempo real. E havia empresas de informações de trânsito, como [a Traffic.com](#) e Inrix, que coletou dados de frotas para codificar o mapa por cores (vermelho, amarelo e verde, geralmente) para refletir se havia trânsito ou não.

Finalmente, havia alguns aplicativos móveis – Telmap, Telenav e Networks in Motion – que permitiam às operadoras de telefonia móvel oferecer aos seus assinantes funcionalidades de navegação mediante o pagamento de uma taxa. A AT&T usou a Telenav, a Verizon usou a Network in Motion e a Pelephone de Israel fez parceria com a Telmap.

O Waze foi a primeira empresa a combinar todas essas funções em um único produto. Tínhamos uma vantagem importante: o mesmo aplicativo e servidor são usados para coletar dados, processá-los, implantá-los e apresentá-los ao usuário. Como o ciclo de feedback ocorre em tempo real, conseguimos melhorar e avançar muito mais rápido que nossos concorrentes.

Ehud Shabtai, que se tornaria CTO do Waze (e que conhecemos no [capítulo 1](#)), estava trabalhando em seu aplicativo de navegação e criação de mapas, o FreeMap, quando me juntei a ele e seu parceiro Amir Shinar em 2007.

A história começou quando Ehud recebeu um PDA de aniversário. O PDA de Ehud incluía software de navegação de uma empresa chamada Destinator Technologies. Isso o ajudou a chegar a lugares que ele não tinha ideia de como chegar.

Ehud é um inovador. Portanto, não é surpreendente que ele rapidamente tenha ficado viciado em seu novo brinquedo. O Destinator tinha um SDK (um kit de desenvolvimento de software) que permitia aos programadores adicionar facilmente funcionalidades ao aplicativo básico. Ehud era um engenheiro de software talentoso. Ele decidiu adicionar a capacidade de informar onde estavam os radares de velocidade.

Ele enviou uma mensagem para um fórum online popular para usuários de PDAs chamado Pocket PC Freaks. “Se você tiver um PDA com o aplicativo Destinator, baixe meu complemento, relate quaisquer radares de velocidade que encontrar, então enviarei a você um arquivo atualizado mostrando onde estão todos os outros radares de velocidade relatados pelos usuários”, escreveu Ehud no fórum.

Algumas centenas de pessoas baixaram a extensão do aplicativo e começaram a trabalhar. Demorou apenas algumas semanas até que todos os radares de velocidade em Israel fossem registrados no banco de dados. Demonstrou que o crowdsourcing poderia ser verdadeiramente acionável na criação de dados de navegação e foi o início do conceito de crowdsourcing que o Waze acabaria por usar.

A próxima fase da evolução foi que ele percebeu que o conteúdo do mapa é rei e que aqueles que o possuem controlam seu destino. Ele também percebeu na mesma época que, assim como a comunidade havia feito crowdsourcing

os dados das câmeras de velocidade, talvez eles também pudessem colaborar na criação do próprio mapa. Foi mais fácil falar do que fazer. Mas Ehud era inteligente e se sentia confortável pensando fora da caixa.



Ehud criou o FreeMap como uma combinação mágica de algumas funcionalidades.

Havia o aplicativo de direção, o aplicativo de mapeamento (na verdade, o mesmo aplicativo) e um servidor back-end para compilar atualizações de mapas (todas as noites, no início). Ele fez isso escrevendo ele mesmo grande parte do código, ocasionalmente usando pacotes prontos para uso, onde estavam disponíveis.

De uma forma muito abstrata e simplificada, o FreeMap foi uma combinação de algumas funcionalidades principais:

- aplicativo de direção e coleta de GPS (executando em um PDA)
- sincronização de dados e criação de mapas (lado do servidor)
- ferramentas de edição de mapas (lado da Web e do aplicativo)

Depois que os dados fossem sincronizados com o servidor, eles seriam compilados e compartilhados com todos os outros motoristas que sincronizaram seus dados de direção.

Os mapas de crowdsourcing estavam longe de ser bons o suficiente, mas na verdade eram bastante impressionantes para uma prova de conceito de que o crowdsourcing de um mapa pode funcionar. Isto tinha uma grande vantagem sobre os mapas tradicionais: estava atualizado nas áreas mais relevantes para os usuários. Um novo cruzamento poderá aparecer no mapa no dia seguinte. Só mais tarde, quando iniciamos o Waze, fizemos o mapa crowdsourced funcionar a um nível suficientemente bom.



Quando Amir, Ehud e eu nos conhecemos em maio de 2007 e eles explicaram o que estavam fazendo, pensei imediatamente: "Uau, este é o elo que faltava para construir esta ferramenta de transporte em tempo real que eu tinha em mente". Em seguida, expliquei minha teoria sobre o tráfego em tempo real. No final das contas, o modelo de Ehud estava dois passos à frente do meu, pois ele já havia dado alguns avanços para provar que o modelo funcionava.

A partir de uma pequena base de apenas algumas centenas de usuários, conseguimos provar o conceito, o mesmo conceito que mais tarde foi usado pelo Waze: que é possível criar um mapa e informações de trânsito inteiramente por meio de crowdsourcing.

O Waze não era perfeito. Como descrevi acima, não seria “bom o suficiente” nos próximos três anos. Mas a visão estava a funcionar e podíamos imaginar como, com mais utilizadores e mais ferramentas, poderíamos de facto torná-la suficientemente boa.

Nós três começamos a trabalhar. Na época, Ehud e Amir trabalhavam em uma empresa de software chamada XLNet, onde Amir era o CEO e Ehud o CTO. Todos percebemos que deveríamos começar levantando capital, pois era necessário muito desenvolvimento e precisávamos de uma equipe superpoderosa para isso.

A partir daquele dia de maio de 2007, decidimos que Amir e Ehud cuidariam da pesquisa e desenvolvimento e eu cuidaria da empresa, da captação de recursos, da estratégia, do recrutamento da equipe e assim por diante. Foi necessário um salto de fé de todos nós e o compromisso de percorrer a jornada. Deixei meu emprego e eles o seguiram assim que levantamos capital. Isso foi fundamental para o estabelecimento do Waze, que foi essencialmente iniciado naquele dia.

Algumas semanas depois, decidimos iniciar a jornada de arrecadação de fundos, comigo liderando como CEO. Levantamos capital apenas em março de 2008 e iniciamos formalmente a jornada do Waze (mesmo que não fosse chamado assim na época).

Durante aquele período inicial na “garagem”, até recebermos financiamento, fizemos um progresso relativamente lento. Eu estava tentando levantar capital (construindo a história e o plano de negócios e correndo para encontrar investidores), enquanto Ehud ainda operava o FreeMap e fazia algumas melhorias conforme necessário.

Nos encontrávamos com frequência, às vezes nos escritórios da XLNet, mas mais provavelmente na sala de estar da minha mãe. Meu pai havia falecido alguns meses antes e ela estava bastante solitária, por um lado, e a casa estava bastante vazia, por outro. Então, usamos a sala dela como sala de reuniões. Acabou sendo um ótimo lugar para uma start-up. Não só foi perfeito para nós, mas também foi um grande apoio para minha mãe em seu luto. (Ao mesmo tempo, ela preparava comida e guloseimas para nós durante todo o dia!)

No verão de 2007, iniciamos nossa jornada de arrecadação de fundos. Na primavera de 2008, havíamos arrecadado US\$ 12 milhões. Isso foi, claro, depois

outra jornada de fracassos. (Mais sobre isso no [capítulo 5.](#)) Hoje não parece muito, mas foi uma rodada de financiamento muito substancial em 2008 em Israel.

## POR QUE A FALHA É IMPORTANTE

O fracasso não é apenas aceitável, mas também *necessário*. Pode ser a coisa mais importante a entender sobre a construção de uma start-up. Ao abraçar o fracasso, você aumenta a probabilidade de sucesso.

O que mais importa é a rapidez com que você se recupera – com que rapidez você consegue de volta aos seus pés. Se você estiver operando com medo do fracasso, você irá quebrar.

O superastro do basquete Michael Jordan certa vez brincou: “Eu falhei repetidas vezes em minha vida. E é por isso que tenho sucesso.”

O jogador canadense de hóquei no gelo Wayne Gretzky fez uma afirmação semelhante, brincando: “Vou errar cem por cento das fotos que não tiro”.

A questão é: você está tentando construir algo novo que ninguém construiu antes, e mesmo pensando que sabe exatamente o que está fazendo, você não sabe . Então você deve tentar de novo e de novo e de novo até encontrar a única coisa que funciona.

A constatação de que esta é uma jornada de fracassos é talvez a coisa mais importante que o ajudará a se preparar para a vida em uma start-up. Se você acredita que pode simplesmente construí-lo e ele funcionará, você está completamente errado! Você precisará de dezenas de revisões até que seu produto fique bom o suficiente. Você realiza experimentos até acertar e só então pode passar para a próxima parte da jornada.

Se às vezes você diz a si mesmo: “Eu deveria ter feito isso de forma diferente”, então é o melhor momento para fazer de forma diferente. Se você disser a si mesmo: “Da próxima vez...”, adivinhe, a próxima vez é agora! HOJE É O PRIMEIRO DIA DO RESTO DA SUA VIDA. Pode ser um clichê, mas mesmo assim é verdade, para sua vida privada e ainda mais para sua jornada inicial.



Encontro-me orientando muitas pessoas – a maioria dos meus CEOs, meus filhos e, ocasionalmente, outros – e há uma boa razão para isso: eu gosto disso. Talvez o meu traço de personalidade mais importante seja o de empreendedor, mas o

o segundo, e bem próximo do primeiro, é o de professor. Gosto de ensinar e, portanto, de orientar. Essa combinação é bastante única, mas me sinto igualmente recompensado, quer esteja construindo coisas sozinho ou orientando outra pessoa para construí-las.

A propósito, esta é uma das principais razões para escrever este livro: estou tentando ajudar mais empreendedores a terem sucesso e me sinto recompensado quando crio valor para os outros. Embora, em geral, a maior parte das minhas orientações seja sobre a vida profissional, por um segundo, quero que você pense também na sua vida pessoal. Pelo bem da sua vida pessoal, faça algo que você ama. Isso irá mantê-lo feliz. Se você não faz algo que ama, agora é a hora de mudar! Você não merece ser infeliz e, se continuar fazendo coisas que não gosta, você será.

Se você disser a si mesmo: “Da próxima vez, farei diferente”, então faça “da próxima vez” agora. Não importa se se trata de seus relacionamentos, da maneira como você cria seus filhos, de seu trabalho, de seus estudos ou de um hobby. Se você sabe que algo precisa ser mudado, faça essa mudança *hoje*. Não podemos mudar o passado, mas podemos fazer mudanças hoje que terão impacto no nosso futuro.

Ensinar tolerância ao fracasso é importante não apenas no mundo das start-ups. Se você tem filhos, incentive-os a experimentar coisas diferentes. Isso os ajudará a desenvolver autoconfiança. Fracassar e recuperar – esta é uma das lições mais importantes a incorporar na sua paternidade.

## REEMBOLSO: REINICIAR DO RISCO

Aqui está uma história sobre falhar rapidamente e reiniciar uma empresa inteira do zero.

Fundi a Refundit, a minha empresa que ajuda turistas que visitam a Europa a reivindicar suas restituições de impostos digitalmente, *duas vezes*. Fale sobre uma jornada de fracassos!

Eu estava trabalhando com uma equipe de empreendedores no Programa de Empreendedorismo Zell da IDC Herzliya, uma prestigiada universidade privada no centro de Israel.

O programa Zell é para mim uma verdadeira fábrica de start-ups. Ponter (anteriormente FeeX), FairFly, Engie e Fibô saíram deste programa. Dura um ano letivo completo, juntamente com os requisitos curriculares padrão do aluno. Cerca de vinte dos melhores alunos são selecionados para aprender

sobre a construção de uma start-up. Eles se unem e lançam uma empresa durante os estudos.

No final do ano, é aqui que os estudantes sérios estão dispostos a se comprometer; onde determinamos o que eles estão desistindo ao iniciar a jornada de construção de uma start-up e se sua paixão por resolver o problema é maior do que o custo alternativo.

Para o Refundit, a primeira tentativa foi durante o programa Zell, e foi quando percebemos que esta jornada seria mais longa do que o normal devido à nossa dependência dos governos europeus para aprovar um novo método de processamento de restituições de impostos totalmente digitais. Esta percepção de um tempo de viagem mais longo criou uma barreira muito maior (o custo alternativo de repente era bastante significativo), e por isso a equipa decidiu não prosseguir com a ideia na altura. Deixei o problema de lado por dois anos, mas decidi tentar novamente depois que chamei a atenção do meu amigo Ziv Tirosh.

Ziv dirigia uma empresa bioagrícola recentemente adquirida por uma empresa chinesa. A empresa fabricava pesticidas ecológicos; Ziv não sabia nada sobre restituição de impostos. Na verdade, ele nunca tinha tentado reclamar o seu IVA antes.

“Eu nem sabia que você poderia fazer isso”, ele me disse. “Vá conversar com alguns viajantes para a Europa e tenha uma ideia de suas experiências”, sugeriu. Ele fez. Ele me respondeu uma semana depois. “Falei com dezenas de pessoas”, relatou. “Você não acreditaria nas histórias de terror que eles contaram.” “Confie em mim, eu acredito em todos eles!” Eu disse. Ziv voou então para a Bélgica, comprou um treinador de bicicletas numa pequena loja e tentou reclamar o reembolso do imposto. Ele estava frustrado assim como eu. Isso foi o suficiente para Ziv ficar fiscado. Pouco depois, iniciamos o Refundit pela segunda vez e ele se tornou CEO da Refundit.

Por que eu quis seguir esse caminho novamente com o Refundit? Porque este é um GRANDE problema para resolver. Noventa por cento das pessoas não recebem o seu reembolso isento de impostos e um total de quase trinta mil milhões de euros, só na Europa, é deixado em cima da mesa todos os anos, para não falar da frustração e do desamparo sentidos por muitos turistas. Sob a liderança de Ziv, a Refundit está certamente no caminho certo para causar impacto e ter sucesso.

Dov Moran é um dos grandes empresários israelenses. Ele construiu a unidade USB e, posteriormente, iniciou, financiou e se envolveu com muitas start-ups. Um deles acabou sem sucesso. Grande momento. Em uma de minhas reuniões com ele, perguntei: “Como saber quando é hora de desistir?” Ele pensou por um

segundo e então me disse: "Nunca. Os empreendedores nunca desistirão." Acho que ele está certo, mas acrescentaria outro ponto de vista. Se o problema desaparecer, desista. Se a equipe não estiver certa e você não puder fazer nada para mudá-la, desista e reinicie. O problema que o Refundit pretendia resolver ainda estava lá, era um GRANDE problema e a equipe de Ziv estava certa.

## O FRACASSO NÃO É UM EMBLEMA DE VERGONHA

Deixe-me começar com a história de um CEO muito bem-sucedido que não gostava de ser coberto pela imprensa (ele odiava os holofotes). Um dia, ele concordou em dar uma entrevista e, depois de uma conversa fiada, o repórter perguntou: "Como você se tornou um CEO tão bem-sucedido?"

O CEO respondeu: "Duas palavras: decisões corretas".

Isso levou imediatamente à próxima pergunta.

"OK, mas como você *sabe* como tomar as decisões certas?"

O CEO teve uma resposta ainda mais curta. "Uma palavra: experiência."

Isso levou à pergunta final. "Então, como você ganha essa experiência?"

O CEO também teve uma resposta pronta para isso. "Duas palavras: decisões erradas."

Agora, por que isso é tão importante? Porque o medo do fracasso geralmente é o que limita a nossa capacidade de tomar decisões. É por isso que é tão importante não ter medo de falhar.

O fracasso não é motivo de vergonha no mundo da tecnologia. O oposto, na verdade, é verdadeiro: um empreendedor pela segunda vez tem uma probabilidade muito maior de sucesso, independentemente do que aconteceu na primeira vez, então a experiência nesse sentido vale o aumento da probabilidade.



A experiência é dramática; é a chave. Portanto, não me importo tanto com o seu fracasso. Eu me importo com o que você aprendeu!

A experiência e o fracasso afetam a empresa como um todo. Os algoritmos do Waze funcionam porque acumulam dois anos de falha em cada linha de código. O que quero dizer com isso? Uma das razões pelas quais o Waze teve tanto sucesso é a nossa capacidade de detectar engarrafamentos mais rapidamente do que qualquer outra pessoa. Costumo dizer às pessoas

que, como coletamos os dados de rastreamento do GPS em tempo real, podemos dizer a diferença entre um veículo preso no trânsito e um veículo parado em uma loja 7-Eleven. E, portanto, podemos detectar engarrafamentos com base em um único veículo.

Mas, na realidade, esta funcionalidade (detecção de engarrafamentos com base num único veículo) foi extremamente complexa de desenvolver. Tentamos de várias maneiras e não funcionou.

Tentamos observar a diferença entre os traços (estacionar em um posto de gasolina e ficar preso no trânsito) e não funcionou. Gostaríamos que isso determinasse onde havia congestionamentos, mas isso não aconteceu.

Tentamos calcular a média de alguns veículos, mas também não funcionou e, de qualquer forma, perdemos o determinante do “veículo único” dessa forma.

Tentamos perguntar aos motoristas se eles estavam presos no trânsito. Isso na verdade *foi útil*, mas não útil o suficiente.

Tentamos normalizar os dados, mas também não funcionou.

Tentamos usar outros dados para apoiar a decisão, mas também não funcionou.

Eventualmente, foi uma combinação de todas as coisas que não funcionaram que nos permitiu descobrir. Passar por uma jornada de fracassos permite determinar o que fazer ao perceber o que *não funciona* e, principalmente, *por que não funciona*.

As startups que viveram a jornada do fracasso e conduziram muitos experimentos durante um longo período de tempo realmente entendem por que estão fazendo as coisas do jeito que estão.

## **START-UPS QUE NÃO DESCOBREM PRODUCTMARKET FIT SIMPLESMENTE MORRE**

Você nunca ouviu falar de uma start-up que não descobriu a adequação do produto ao mercado porque morreu de forma imperceptível. Algumas start-ups podem pensar que descobriram a adequação do produto ao mercado, mas não o fizeram. Lembre-se, há apenas uma métrica para determinar se você bloqueou seu PMF: RETENÇÃO. Todo o resto, como clientes dispostos a pagar e parcerias com terceiros, tudo isso é ótimo, mas se seus clientes não ficarem com você e não mantiverem

ao usar seu produto, isso significa que você não cria valor para eles e que morrerá.

Empresas fortes lançam produtos e os fecham o tempo todo.

O Google é famoso por isso: Google+, Hire by Google, Google Hangouts, Picasa, Google TV, Google Reader e Google Wave. Eles estão constantemente realizando experimentos e tomando decisões com base nos dados.

Descobrir a adequação do produto ao mercado é difícil. Pode ser mais fácil para empresas estabelecidas como o Google. Eles têm mais tempo, recursos e acesso ao mercado que podem manter sua jornada por mais tempo. Além disso, para a equipe que tenta coisas novas dentro de uma grande empresa estabelecida, o preço do fracasso é mínimo. “Ei, ainda tenho um emprego no Google” (ou em qualquer empresa existente) é uma resposta comum.

Mas as start-ups que não descobrem a adequação do produto ao mercado simplesmente morrem.

Depois de descobrir o PMF, você estará na pista para a decolagem (antes desse ponto, você estará taxiando principalmente no solo).

Existem quatro elementos para aumentar sua probabilidade de se adequar ao produto e ao mercado:

- Falhe rápido para que você tenha mais tempo/pista para mais experimentos.
- Ouça seus usuários. •
- Concentre-se no problema. •
- Tome decisões difíceis, se necessário.

## LANÇAMENTO ANTES DO SEU PRODUTO SER PREPARAR

Conheço pessoas o tempo todo que estão construindo um produto. Freqüentemente, eles me dizem que seu aplicativo ou software estará pronto em seis meses. Eu digo a eles: “Vocês estão totalmente errados aqui. Você deve lançar seu produto hoje, mesmo que não esteja pronto, porque aprenderá muito mais rápido.” Você só aprende quando tem usuários reais e feedback real.

Você desenvolve uma abordagem muito diferente quando usa o feedback em um estágio inicial. É muito mais eficaz do que construir o produto de acordo com o seu

satisfação inicial e só então obter feedback. Se o produto estiver “pronto”, você ficará muito mais relutante em fazer alterações.

Também é possível que, se você investiu pesadamente no produto, se apaixone pela sua solução. Você não deveria! Apaixonar-se pela solução significa perder a prática de ouvir seus usuários, que é a única maneira de progredir em sua jornada rumo à adequação do produto ao mercado.

Na verdade, o melhor momento para lançar seu produto é quando você fica *envergonhado* com a qualidade dele. Sim, o produto deve ser tão ruim que você ficará mortificado com o feedback. É assim que você aprenderá mais rápido. Você fará ciclos mais curtos, mesmo no início.

“Mas se eu lançar um produto ruim, perderei meus usuários!” você pode se preocupar.

Ao que eu respondo: “Quais usuários? Você ainda não tem nenhum! Portanto, não há problema em decepcionar esses usuários inexistentes.

Quando você finalmente descobrir a adequação do produto ao mercado, depois de muitos experimentos, os usuários virão. E se você não descobrir, bem, isso realmente não importa.

O papel dos seus primeiros usuários é destacar o caminho para você. Eles mostrarão aonde ir com seu produto (e onde não ir). Se eles estão desapontados, gritando ou agitados, não há problema. O papel deles neste momento é simplesmente apontar a direção certa.

Quando o seu produto eventualmente se tornar bom o suficiente, eles esquecerão eles sempre ficaram descontentes.

Outro dia, fui abordado por um empresário que tentava construir um local de troca de bairro para compartilhar cortadores de grama, furadeiras e similares.

“Estaremos construindo todo o sistema usando inteligência artificial”, disse o empresário.

“Pare aí”, respondi. “Seria melhor começar aos poucos e avançar rápido. Por enquanto, basta criar um grupo de WhatsApp para troca de itens e ouvir o feedback que você recebe. Você não precisa desenvolver um servidor back-end completo e fazer toda a IA sozinho neste momento. Somente depois de receber seu feedback você deverá começar a construir o produto.”

Os fundadores realmente me ouviram e criaram um grupo no Facebook e um grupo no WhatsApp para trocar/trocárem itens em sua cidade natal. Isso acabou não tendo sucesso, pois havia uma suposição subjacente que se revelou incorreta: os fundadores presumiram que precisavam de massa crítica – pessoas suficientes próximas e dispostas a compartilhar.

Na realidade, isso não era o mais importante. Em vez disso, as pessoas estavam relutantes em partilhar os seus itens usados com frequência e não havia procura suficiente para os itens usados com pouca frequência ou eram demasiado caros para partilhar. (Houve um pedido de uma moto aquática Sea-Doo, que ninguém estava disposto a trocar.)

O resultado foi que, mesmo sem construir um sistema de IA para demonstrar e muito qualquer coisa, eles conseguiram descobrir o que precisavam (em ... mais rápido questão de semanas e não de anos). A única maneira de progredir é ouvindo seus clientes.

Certa vez ouvi uma história sobre como a Dell começou como a maioria das empresas de informática. Numa das primeiras reuniões do fabricante, o CEO Michael Dell perguntou à sua equipe: “O que vamos fazer nesta empresa?”

Um dos rapazes escreveu no quadro branco: “Vamos fazer dois coisas: 1) Construir computadores e 2) Vender computadores.”

Michael foi até o quadro branco e olhou para ele por um momento, e então simplesmente mudou a ordem. “Ainda vamos fazer duas coisas”, disse ele.

“Primeiro vendemos computadores e só depois os construímos.”

Quando você tem a mentalidade de falhar rapidamente, cada ideia que você tem é uma hipótese que você precisa validar.

Na verdade, quando você pensa em um problema que gostaria de resolver, o primeiro passo é validar se esse problema é comum e se você entende a percepção do problema *por outras pessoas* (seus usuários ou clientes potenciais) e não apenas pelos seus. percepção de “amostra de um”.

Portanto, em vez de construí-lo antecipadamente, simule seu software desde o início. Forneça um back-end manual para que você possa testar a proposta de valor e o feedback dos usuários antes de investir muito capital.

Quando lancamos o Mego, o aplicativo que ajuda a eliminar a fila do correio para receber seu pacote, fizemos o maior erro de todos: não desenvolvemos nada. Nem uma única linha de código. Nenhum aplicativo, nenhum servidor back-end, nenhuma infraestrutura.

Em vez de construir um aplicativo para escanear a nota recebida dos correios e o RG do cliente, criamos um grupo de WhatsApp e divulgamos no Facebook. Se você precisasse de alguma coisa, entre em contato conosco pelo WhatsApp. Tudo foi feito manualmente, o que nos permitiu avaliar a demanda do mercado com antecedência e rapidez.

Essencialmente, o usuário nunca saberia que alguém estava lendo os detalhes e agendando manualmente uma coleta, em vez de um software automatizado. E sejamos francos: os usuários não se importam.

Quando iniciamos o FeeX (que mudou seu nome para Pontera em 2022), o plano era que você carregasse um documento, então o software OCR (reconhecimento óptico de caracteres) traduziria a imagem em texto. Porém, para testar o conceito, montamos um site às pressas e fizemos todo o OCR manualmente. Um documento chegava e alguém em nosso escritório o lia e escrevia o que estava na imagem.

Fizemos a mesma coisa com o Refundit – lendo e digitando manualmente os dados, muito antes mesmo de considerarmos desenvolver a eventual funcionalidade de OCR.

Essa abordagem é exatamente a mesma em cada parte da sua jornada, seja na entrada no mercado, no crescimento, no modelo de negócios ou no desenvolvimento de negócios. Embora a maioria dos exemplos que compartilhei neste capítulo sejam sobre adequação produto-mercado, esse ainda é o caso para qualquer parte de sua jornada.

Quando você cria seu plano de entrada no mercado ou seu plano para atrair usuários, muitas vezes vejo um item de uma linha, como: “Vamos fazer relações públicas”, “Vamos usar o Google Ads” ou “Usaremos o Facebook para atingir nosso público porque sabemos que são mulheres de trinta a quarenta anos que possuem graduação em X ou Y.”

Na minha opinião, todas essas são ideias muito boas para conduzir experimentos que valem a pena, mas assim que você descobrir que elas não funcionam, você precisará ter muito mais ideias preparadas para tentar. O mesmo acontece com o desenvolvimento de negócios; se você acha que por meio do desenvolvimento de negócios você pode trazer muitos clientes (ou usuários), então você precisará tentar muitas (e muito mais do que pensa) ideias até encontrar aquela que funcione.

Com o Moovit, procurávamos um parceiro de desenvolvimento de negócios para promover o aplicativo e pensamos que o melhor parceiro seriam as próprias operadoras de ônibus. Já tínhamos visto esse boca a boca e a aquisição de usuários pagos funcionarem, mas estávamos procurando outros motores de crescimento.

Chegamos a um acordo com a operadora de ônibus Metropoline em Israel para colocar adesivos nas costas de todos os assentos de todos os seus veículos. Às 9h os adesivos foram “ao vivo”, liguei para nosso gerente de operações.

“O que vemos até agora? Já houve algum aumento no número de usuários?

“Até agora, nada”, respondeu ele. “Vamos aguardar algumas semanas.”

“Não”, respondi. “Se não vemos nada hoje, então não há nada lá.

Se houver uma mudança, veremos isso instantaneamente. Não precisamos esperar.

Se não estiver funcionando, não importa o quanto tenhamos trabalhado ou quão complexo tenha sido fazer isso, é hora de colocá-lo para dormir.”

Isso parece ser muito diferente do experimento de adequação do produto ao mercado, mas será? Ainda se trata de falhar rapidamente; trata-se de compreender que os resultados provavelmente serão óbvios, mesmo que você tenha investido muito esforço nisso.

Portanto, seja uma nova versão do seu aplicativo ou uma nova campanha, a mensagem mais importante é estar sempre pronto para passar para a próxima experiência.

Realizar experimentos significa que você terá um gostinho de cada parte de sua jornada de fracassos. Você pode testar se suas suposições subjacentes estão corretas. Reunir informações antes de se comprometer com a codificação pode reduzir um ano inteiro de desenvolvimento de sua jornada. Quer você tenha arrecadado dinheiro ou ainda esteja procurando, essa não é uma vantagem insignificante.

## ROTEIRO: FALHA RÁPIDO!

Depois de aceitar que o fracasso é normal, inevitável e, na verdade, algo a ser procurado, a melhor maneira de maximizar essa realidade é falhar *rapidamente*. Dessa forma, você pode voltar para o cavalo e tentar novamente. Esta é a única maneira de aumentar o número total de iterações e, portanto, aumentar a probabilidade de sucesso.

Seu roteiro é essencialmente uma lista de experimentos que você fará até encontrar algo que funcione.

Seu plano de entrada no mercado, plano de aquisição de usuários e a visão de se tornar global são apenas experimentos até que você acerte em cada um deles.

Se você está considerando vinte recursos diferentes, isso significa que precisará executar vinte experimentos diferentes. E adivinhe: você irá parar assim que algo funcionar.

A maioria dos empreendedores pensa que seu produto ou aplicativo precisará de muitos recursos. É o contrário: quanto mais recursos você adiciona, mais complexidade você cria.

## O MAIOR INIMIGO DO “BOM SUFICIENTE” É PERFEITO”

Quanto tempo você deve alocar para sua jornada de fracassos? Anos! Não porque você esteja fazendo algo errado, mas porque dois elementos fazem de uma start-up um sucesso: pura sorte e acertar seus experimentos. Se você acertar na primeira tentativa, poderá se mover mais rápido. E a sorte é sempre útil.

Voltaire escreveu certa vez: “O perfeito é inimigo do bom”.

Eu modificaria isso um pouco para o mundo das start-ups: “O maior inimigo do ‘bom o suficiente’ é o ‘perfeito’”. Bom o suficiente geralmente é suficiente para conquistar um mercado.

Suponha por um segundo que existe um produto bom o suficiente no mercado, que é medido pela retenção, então as pessoas estão realmente usando-o e voltando. Agora você está construindo um produto melhor, um produto perfeito. Seu maior desafio é convencer as pessoas a mudar. A maioria das pessoas não o fará porque o que têm atualmente é bom o suficiente.

A agilidade deve ser a mentalidade de todos na empresa. Não se limita apenas à equipe de P&D ou de desenvolvimento de produto.

Precisamos sempre tentar coisas novas e ao mesmo tempo estar prontos para falhar. É verdade para os indivíduos e também para as organizações. A característica mais importante de um empreendedor é bastante simples: “Vamos tentar e ver se funciona”.

## MEDO DO FRACASSO A NÍVEL SOCIAL

O medo do fracasso pode ser uma coisa cultural. Em alguns países, o fracasso não é aceitável e, como resultado, há menos empresários per capita do que outros países.

Em Israel, por exemplo, onde o fracasso é abraçado, existe cerca de uma start-up por 1.400 pessoas, enquanto na Europa o número é de uma start-up por 20.000 pessoas. O Vale do Silício também tem pouco medo do fracasso e, como resultado, mais empreendedores per capita.

Numa cultura onde o medo do fracasso é elevado, menos pessoas estão dispostas a tentar. Porém, num local diferente, onde o medo do fracasso é menor, mais

as pessoas estão dispostas a tentar. A equação é bastante simples: um indivíduo escolherá o caminho do empreendedorismo se a sua paixão for maior do que a combinação do medo do fracasso e do custo alternativo.

Cresci em um lar onde, quando chegava ao meu pai com uma ideia, mesmo que fosse maluca, ele dizia: "Por que você não tenta?" Se não funcionasse, não haveria julgamento, haveria simplesmente: "O que aprendemos?"

Crescer em um ambiente como esse diminuiu meu medo do fracasso, mas havia mais do que isso.

Imagine que você simplesmente tenta mais coisas e, se não funcionarem, você tenta outras coisas. Isso certamente ajudou a aumentar muito minha autoconfiança e minha capacidade de confiar em mim mesmo. Para fazer certo, nunca se esqueça: sem julgamento.

Obviamente, isso por si só não cria um empreendedor. É preciso haver mais – a curiosidade, a inteligência, a atitude de não considerar nada como garantido e, muito provavelmente, um pouco de personalidade encrenqueira. (Os professores me odiavam no ensino médio; o número de vezes que fui expulso da aula só perde para o número de aulas que faltei.)

Lembre-se de que se você tem medo de falhar, então na realidade você já falhou porque não irá embarcar nesta jornada. Não importa se é construir uma start-up ou fazer algo que você tem medo de fazer.

Falo em muitas conferências e eventos, alguns dos quais voltados para empreendedores. Em três ou quatro casos diferentes na América Latina, perguntaram-me: "Como podemos tornar-nos como Israel, a nação start-up, com tantas start-ups per capita?"

O "o que fazer" é bastante simples, mas começa com a constatação de que vai demorar uma ou duas décadas e requer perseverança tanto nas decisões como nas ações. Afinal, você está diante de uma mudança cultural sistêmica para reduzir o medo do fracasso. Isso exigirá uma campanha pública, regulatória e social que incentive os empreendedores.

Essa campanha deve consistir no seguinte:

- Criar a regulamentação necessária para os empreendedores. Se um americano investir na minha start-up em Tel Aviv, não haverá impostos para os investidores em Israel. Mas se esse investidor investir seu dinheiro em uma start-up brasileira, ele precisará, na verdade, pagar impostos em

Brasil. Poderia ser ainda pior; o investidor pode ser responsabilizado em caso de falha.

- Os meios de comunicação social devem incentivar o empreendedorismo. A mensagem deveria ser que os empreendedores são verdadeiros *heróis* porque estão tentando mudar o mundo. Não se trata de quem tem sucesso. É sobre quem tenta.
- Organizar programas de mentoria para orientar os empreendedores.
- Criar um fundo estatal/governamental/público para apoiar os empreendedores, por exemplo, para igualar um a um o investimento em dólares para novas start-ups, para que, se conseguirem angariar capital, o governo iguale isso e, como resultado tornar o ecossistema mais lucrativo para os investidores. • Incentivar mais pessoas a se tornarem engenheiros. Incentivar os jovens a estudar engenharia. Enquanto isso, permitir que imigrantes engenheiros começem a trabalhar em empresas de tecnologia locais.

Lembre-se da equação: os *empreendedores entrarão na jornada do empreendedorismo quando a sua paixão for maior do que a soma do medo do fracasso mais o custo alternativo*.

As start-ups são um organismo totalmente diferente das empresas estabelecidas ou organizações governamentais quando se trata de fracasso. Nos governos, ninguém irá demití-lo se você não fizer mudanças. Pelo contrário, se você tentar algo novo e falhar, poderá ser demitido.

Os empreendedores, por outro lado, empreendem cada novo esforço com o mesmo entusiasmo, com o “conhecimento” e a crença de que desta vez vai funcionar. Não importa quantas vezes tenham tentado, os empreendedores sempre têm a convicção de que desta vez vai dar certo.

É isso que alimenta a jornada dos fracassos – a paixão, o entusiasmo e o falso “conhecimento” de que desta vez é tudo. Essa crença é a natureza das start-ups.

Como você sabe quais experimentos realizar e quando? Como veremos no próximo capítulo, tudo começa sempre com a descoberta da adequação do produto ao mercado. A partir daí, você adiciona crescimento, escala e modelo de negócios.

Preparar-se para falhar – e falhar rapidamente – é o conceito mais importante a ser internalizado à medida que você constrói seu negócio. Digamos que apenas 10% do seu

as suposições funcionarão. Eventualmente, um terá sucesso e isso é tudo que você precisa. É uma mudança de mentalidade.

## A FALHA É UM EVENTO, NÃO UMA PESSOA

Suponha por um momento que há algo que você planejou e que não deu certo. Se você perguntar: "Quem é o responsável?" então você está procurando uma pessoa para culpar. Essa abordagem não incentiva a jornada de fracassos nem incentiva você a realizar mais experimentos.

Em vez disso, você construiria um DNA muito diferente para sua empresa se perguntou: "O que aconteceu e o que podemos aprender com isso?"

Perguntar quem é o responsável cria no DNA da empresa o medo do fracasso. Envia um sinal a todos ao seu redor de que, se você tentar algo novo e falhar, você será responsabilizado – e não de uma forma positiva.

A realidade é que deveria ser o contrário: quem ousa vence!

Se você incorporar no DNA da sua empresa que o processo é uma jornada de fracassos, sempre terá uma pessoa que dirá: "Ei, tenho uma ideia nova. Vamos tentar isso."

Esse é o tipo de comportamento que você está procurando. Você deseja encorajar as pessoas a ouvir e, em última análise, a implementar novas ideias, mesmo que – especialmente se – elas falhem. O mais importante é que alguém decida tentar algo novo.

## CELEBRE O SUCESSO

Ao longo de uma longa jornada de fracassos, é importante comemorar. Cada vez que temos um pequeno sucesso, nós o comemoramos! Você comemora o primeiro funcionário, o primeiro usuário, a primeira versão, o primeiro escritório, o primeiro tudo. Então você pode comemorar o décimo funcionário, o décimo usuário, o centésimo usuário, mil usuários e assim por diante.

É ainda mais importante comemorar um grande acontecimento que parece *negativo*. Por exemplo, alguém processa você por violação de patente. Na verdade, isso significa que alguém se importa com o fato de você estar começando a causar impacto.

Não se trata apenas de um processo de patente “negativo”. Em vez disso, significa que alguém pensa que você está fazendo algo certo ou que alguém pensa que você precisa ser interrompido.

Outra celebração: se o seu sistema falhar sob carga e os usuários gritarem, isso significa que você *tem* usuários e o que você está fazendo é importante para eles.

O melhor é quando as pessoas vêm e agradecem pelo que você fez por elas. Você sabe que criou valor quando eles reconhecem como você os beneficiou. Então você sabe que criou algo que está funcionando.

## HORA DO SAFÁRI

É muito importante entender como construir o DNA certo para fracassar rapidamente em sua start-up. Talvez a próxima (e última) história ajude.

Uma vez, dois israelitas fizeram um safari africano. Agora, se você já fez um safári, sabe que os visitantes costumam passar as noites em uma pousada, onde ficam protegidos da vida selvagem.

Mas esses dois caras estavam cheios de confiança. Depois de passar três anos em unidades de combate do exército, a loja parecia muito inofensiva para eles.

Não houve adrenalina dormindo em uma cama confortável e protegida.

Então, em vez disso, decidiram montar uma barraca e passar a noite fora da pousada.

Com certeza, no meio da noite, eles acordaram com o rugido de um leão. Parecia muito próximo e eles perceberam que dormir ao ar livre poderia ter sido um grande erro.

A tenda ficava a cerca de algumas centenas de metros do alojamento.

“Vamos fugir”, disse um dos dois caras.

“Sim, é uma ótima ideia”, respondeu o outro israelense, e começou a calçar os tênis.

“O que você é, maluco?” o primeiro cara disse. “Você acha que pode fugir aquele leão?”

O outro cara respondeu: “Não, não, não, só preciso fugir de você”.

Cometer erros rápido significa que você é mais rápido que o mercado e mais rápido do que a concorrência, seja quem for (ou o que quer que seja).

A abordagem “fail fast” não é sobre qual tese ou experimento funcionou. Trata-se simplesmente de fazer mais experiências e, como resultado, aumentar a probabilidade de sucesso (ou seja, encontrar aquela que funciona). Lembre-se do que Albert Einstein disse (adorei repetir esta citação porque é muito importante). “Se você nunca falhou, você nunca tentou nada novo.”

O outro lado: se você tentar coisas novas, irá falhar. E tudo bem!

## INICIAIS

- Se você tem medo de falhar, você já falhou porque não vai tentar. Você está muito na sua zona de conforto. Isso é verdade para indivíduos, organizações e até países.
- Cometa seus erros rapidamente. É assim que você aumenta sua probabilidade de sucesso. Quanto mais rápido você falhar, mais experimentos poderá realizar dentro do mesmo orçamento e restrições de tempo. A jornada de fracassos durará anos.
- Seu roteiro, seu plano de marketing, *tudo* é apenas uma série de experimentos que você continua tentando até encontrar a única coisa que funciona. Se não funcionar, passe para o próximo experimento.
- O fracasso é um evento, não uma pessoa. Essa é a única maneira de uma organização abraçar o fracasso e encorajar uma recuperação rápida rumo ao próximo experimento.
- Um empreendedor pela segunda vez tem uma probabilidade de sucesso muito maior do que um empreendedor pela primeira vez. Envolve-se com alguém que já construiu uma start-up como seu guia e mentor.

## Capítulo 3

### ACEITE A DISRUPÇÃO

Não há chance de o iPhone obter uma participação significativa no mercado.

—Steve Ballmer, CEO da Microsoft, 2007

Em 2007, o CEO da Microsoft, Steve Ballmer, colocou as mãos em seu primeiro iPhone. Em seu típico estilo tempestuoso, Ballmer criticou o novo produto da Apple, especialmente quando comparado com o que a Microsoft tinha a oferecer. O iPhone “não teve chance”, disse Ballmer. É “um item subsidiado de US\$ 500. Eles podem ganhar muito dinheiro. Mas se você realmente olhar para os 1,3 bilhão de telefones vendidos, eu preferiria ter o software [da Microsoft] em 60%, 70% ou 80% deles do que ter 2% ou 3%, que é o que a Apple pode conseguir. .”

A bravata de Ballmer é típica do que acontece quando algo verdadeiramente perturbador aparece; é inicialmente descartado como irrelevante, até que o produto destrua a participação de mercado do rejeitador.

Citando outro executivo da Microsoft, o ex-CEO Bill Gates: “Estamos subestimando o futuro distante e superestimando o futuro próximo”.

A razão é bastante simples. Entre agora e um futuro distante, haverá revoluções, que temos dificuldade em imaginar. Se pudéssemos visualizá-los, nós mesmos os criariam.

A jornada do disruptor é sempre a mesma. Primeiro, eles riem de você, depois te ignoram e então você vence.

Bem, você nem sempre vai vencer, mas se não tentar, com certeza você não vai ganhar!

Este capítulo trata da perspectiva da disruptão – como o mercado mudará se você tiver sucesso e qual será o tamanho do seu impacto. Examinamos como a disruptão parece para um inovador, a indústria existente (que não prevê que isso aconteça) e o que significa a disruptão. O mais importante sobre a disruptão é que não se trata de tecnologia; trata-se de mudar o comportamento e, como resultado, mudar o equilíbrio do mercado.

Naquele que pode ser o exemplo mais famoso de demissão mal informada, uma nova empresa chamada Netflix abordou em 2000 a gigante da indústria de vídeo Blockbuster, na altura avaliada em 6 mil milhões de dólares. Havia lojas Blockbuster em todas as esquinas, mais do que há Starbucks hoje. Enquanto isso, a Netflix, com apenas dois anos de existência, estava a caminho de perder US\$ 57 milhões somente naquele ano.

O CEO da Netflix, Reed Hastings, fez uma oferta que tinha certeza de que o chefe da Blockbuster, John Antioco, não poderia recusar: comprar a Netflix por US\$ 50 milhões. A equipe da Netflix desenvolveria e administraria [Blockbuster.com](http://Blockbuster.com) como braço de aluguel de vídeo online da empresa. Antioco recusou Hastings. “A Netflix é um nicho de negócio muito pequeno”, declarou ele com confiança. Mas numa reunião de gestão interna da Blockbuster, a equipa concluiu a discussão dizendo: “Tudo o que eles podem fazer, nós podemos fazer melhor”. O resto, como dizem, é história.

A Netflix abriu o capital em 2002. Em 2010, a Blockbuster declarou falência. E na década que se seguiu, a Netflix não foi apenas sinônimo de streaming de vídeo, mas tornou-se num estúdio de cinema completo, com uma capitalização de mercado em 2021 de 250 mil milhões de dólares, cerca de quarenta vezes superior à da Blockbuster no seu auge.

A Netflix é uma história um tanto incomum, visto que eles revolucionaram seu próprio mercado existente. Nos seus primeiros anos, a Netflix enviava DVDs pelos Correios dos EUA. Basicamente, eles hackearam o sistema: os correios podiam entregar pacotes em vinte e quatro horas e o preço era o de um selo comum. Ao adotar um modelo de streaming o preço fica ainda mais justo!

Depois, há a história da Kodak.

Foi um engenheiro da Kodak de 24 anos chamado Steve Sasson quem criou o conceito da câmera digital em 1973. Quando a mostrou à gerência, o CEO Walter Fallon disse à sua equipe: "Isso é fofo, mas não conte a ninguém sobre isso. Será que Fallon percebeu que a tecnologia sem filme de Sasson tinha o potencial de perturbar o principal negócio da Kodak? Parece que sim, até porque a administração da Kodak entrou em modo reacionário, concentrando-se principalmente nas falhas do que Sasson havia inventado. Era muito pesado, a resolução era baixa e demorava muito para processar cada imagem. Mas não se pode impedir uma revolução matando o mensageiro! A Kodak tinha uma patente para sua tecnologia de câmera digital, mas ela expirou em 2007. A Kodak manteve a patente durante anos. "Estamos na indústria química e de papel", repetiu a empresa; uma câmera digital seria simplesmente irrelevante para seu negócio principal.

Concorrentes mais ágeis comeram o almoço da Kodak. Então os smartphones atrapalharam até mesmo os concorrentes. A Kodak pediu falência em 2012.

Quando o Google estava apenas começando, a empresa teve grande dificuldade em levantar capital. Os cofundadores da empresa, Sergey Brin e Larry Page, queriam voltar a estudar em Stanford.

Assim, em 1998, eles abordaram o Yahoo (mais precisamente, abordaram a divisão Excite@Home do Yahoo) e pediram a este último que adquirisse sua empresa, então conhecida pelo nome de seu algoritmo principal, PageRank. Por apenas US\$ 2 milhões. Não US\$ 2 bilhões. Não US\$ 2 trilhões. Mas US\$ 2 milhões.

O Yahoo disse não. Duas vezes.

A segunda vez foi em 2002 e, nessa altura, o preço tinha saltado para 5 mil milhões de dólares.

## Ponto de vista interrompido

Sucesso de bilheteria, Netflix

"A Netflix é um nicho de negócio muito pequeno." **CEO da Blockbuster, 2000**

---

Microsoft, iPhone

"Não há nenhuma chance de que o iPhone consiga uma participação significativa no mercado." **CEO da MSFT, 2007**

---

Kodak

*"Isso é fofo, mas não conte a  
ninguém." CEO da Kodak*

---

Yahoo!, Google

Disse não por US\$ 2 milhões

---

O motivo do Yahoo: eles não queriam que um mecanismo de busca enviasse tráfego para sites de terceiros, como fazia o PageRank. Eles queriam que os usuários permanecessem no Yahoo. Quando o Yahoo percebeu a importância das receitas de publicidade paga de terceiros, já era tarde demais.

O Yahoo adquiriu outro mecanismo de busca, o Inktomi, em sua tentativa de derrubar o Google, mas a execução foi desleixada e o Yahoo acabou sendo vendido para o negócio de internet AOL da Verizon. O preço: US\$ 4,48 bilhões.

Olhando para o resultado de hoje, você pode estar inclinado a dizer que foi um grande erro. Mas você não sabe o que teria acontecido se eles tivessem dito sim. Presumimos que tudo teria permanecido igual, mas não é necessariamente esse o caso.

Ouvi a mesma coisa depois que o Google adquiriu o Waze em 2013 por US\$ 1,15 bilhão. Muitas vezes as pessoas me perguntavam se foi a decisão certa. A empresa não valeria muito mais se a tivéssemos mantido e vendido anos depois? Minha resposta é sempre muito simples: existem decisões certas e NÃO existem decisões. Isso porque quando você toma uma decisão e escolhe um caminho, ninguém sabe como seria se você tivesse escolhido um caminho diferente.

Será que o Waze, com mais de 300 milhões de dólares em receitas e cerca de mil milhões de utilizadores em todo o mundo hoje, valeria mais do que valia em 2013, quando tinha apenas 1 milhão de dólares em receitas e cerca de 55 milhões de utilizadores? Bem, claro que sim, mas o que não sabemos é se o Waze teria se tornado o que é hoje sem essa decisão.

Então, em vez de pensar o que teria acontecido ao Yahoo se eles tivessem dito sim à aquisição do Google por US\$ 2 milhões (ou anos depois por US\$ 5 bilhões), pergunte-se: "Será que o Google teria se tornado o que é hoje sob a liderança e visão do Yahoo? "

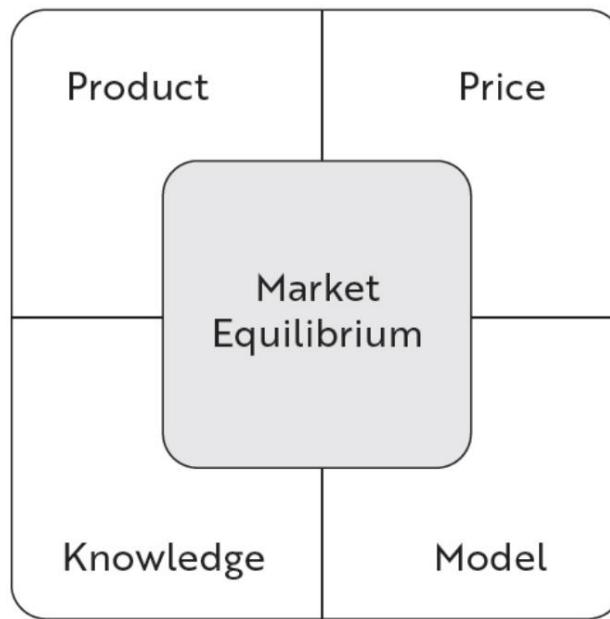
Essa parte não sabemos e, portanto, qualquer afirmação sobre a decisão ser certa ou errada é irrelevante. Existem decisões certas ou NÃO decisões, simplesmente porque não podemos prever o que teria acontecido no caminho que não seguimos.

## O QUE É DISRUPÇÃO?

As pessoas falam o tempo todo sobre tecnologia disruptiva. Eles tendem a pensar que é uma tecnologia que desaloja os líderes de mercado ao criar algo que não existia antes.

Mas a disrupção tem pouco a ver com tecnologia. *É sobre mudar comportamento e equilíbrio do mercado – isto é, a forma como fazemos negócios.*

## Perturbação



Pense no Gmail. Antes do Google lançar seu serviço de e-mail, costumávamos pagar para ter uma caixa de correio online. Pagaríamos uma assinatura mensal ao nosso ISP (provedor de serviços de Internet) para acessar a Internet e uma assinatura adicional para ter uma caixa de correio para e-mail. O Google introduziu o Gmail, que no início não era bom o suficiente, mas depois de algumas iterações tornou-se bom o suficiente E GRATUITO. Ninguém pode competir contra o bom o suficiente E o gratuito.

Minha primeira conta de e-mail foi no Yahoo. Então, o Google apresentou o Gmail e me inscrevi com o mesmo endereço de e-mail, mas no Gmail.

Por que estou lhe contando tudo isso?

Meu endereço de e-mail do Yahoo remonta a 1995 ou mais e, alguns anos atrás, alguém me pediu meu endereço de e-mail. Dei a ele o e-mail do Yahoo, e esse cara apenas olhou para mim e disse: "Conheço apenas duas pessoas que ainda usam o e-mail do Yahoo, você... e minha avó".

O Google também interrompeu o Yahoo no que diz respeito ao e-mail. A interrupção pode ocorrer ao oferecer um novo produto (que pode ser um derivado de uma nova tecnologia), um novo modelo de negócios (scooters elétricas sob demanda para alugar, como Wind, Bird ou Lime, para que você não precise comprar uma de suas próprios) ou, no caso do Gmail, um novo preço.

O Gmail não está sozinho. O Uber interrompeu o negócio dos táxis. Existe alguma grande tecnologia por trás do Uber? Não, não há. É simplesmente introduzir conhecimentos que não estavam disponíveis antes. No caso da Uber, esse conhecimento era sobre oferta e demanda: quem precisa ir aonde e quais motoristas estão na sua área agora para levá-lo?

Esta transparência tem sido mais importante para os condutores do que para os seus clientes; estes últimos não precisam saber exatamente onde está seu veículo, apenas que a viagem chegará lá em cinco minutos. Mas para os motoristas, localizar clientes confirmados, em vez de circular, esperar e perder tempo, tem sido crucial.

O Airbnb confundiu de forma semelhante o negócio hoteleiro. Com milhares de propriedades Airbnb a inundar o mercado, os hotéis tiveram de lutar para competir, baixando os preços, oferecendo mais comodidades e enfatizando os buffets de pequeno-almoço. Assim como o Uber, não existe tecnologia radical no Airbnb. É a introdução da transparência na oferta e na procura, criando um mercado mais simples.

A perturbação do iPhone não foi o dispositivo em si, embora tenha sido incrível. A verdadeira ruptura foi o ecossistema: a App Store, sua comunidade de desenvolvedores e a liquidação na loja. Esse modelo começou antes do iPhone, com o iPod, onde você podia pagar e baixar uma única música.

Até agora, mencionamos três grandes exemplos de disruptão: gratuito (Gmail), mercado (Uber, Airbnb) e ecossistema (Apple). Existem mais algumas categorias, mas, no final das contas, cada uma delas criou um mercado que é uma ordem de grandeza maior do que o que existia antes.

## EMPREENDEDORES COMO PROBLEMAS

Os disruptores são sempre recém-chegados. São eles que não têm nada a perder, por isso correrão mais riscos. Os titulares e, em particular, os líderes de mercado não perturbam porque têm muito a perder.

Mas esse não é o verdadeiro motivo. Para interromper alguma coisa, precisamos dizer a nós mesmos que o que estamos fazendo atualmente é errado. Para indivíduos, isso é difícil. Então imagine como isso é difícil para as organizações. Geralmente é impossível. Ninguém gosta de admitir que está errado. Se alguém propor uma ideia disruptiva, a administração dirá reflexivamente: “Isso nunca vai funcionar”. É uma “limitação do ADN” da disruptão e não o facto de uma organização ter muito a perder que limita a inovação.

As organizações que desejam causar disruptão simplesmente não podem fazê-lo internamente. Só poderão fazê-lo investindo em novas organizações ou start-ups que irão perturbar os seus próprios mercados.

Os empreendedores são criadores de problemas na maioria dos casos. Eles não consideram nada garantido. Eles não são “bons funcionários corporativos”. Como comentou Steve Sasson, engenheiro da Kodak, quando foi encarregado do projeto que resultou na primeira câmera digital: “Foi apenas um projeto para evitar que eu tivesse problemas ao fazer outra coisa”.

Os desordeiros geralmente não se enquadram no DNA das grandes corporações e, em muitos casos, simplesmente vão embora. Talvez porque estejam tentando fazer outra coisa ou talvez apenas porque alguém queira se livrar deles.

Fui demitido de todos os lugares onde trabalhei. No final, sempre havia o jeito que eu queria fazer as coisas (o que obviamente achei certo) e havia o jeito da organização de fazer as coisas. Então, em alguns casos, terminaria assim: “É assim que as coisas são feitas”, e eu dizendo que não faz sentido e que deveríamos fazer o contrário. Geralmente esse era o começo do fim.

Meu mandato mais longo foi na Comverse Technology – onze anos – e isso terminou com minha demissão. Pouco tempo depois, um dos executivos da empresa me abordou.

“Não temos ideia de como deixamos uma de nossas mentes mais criativas ir.” Ao que respondi: “Você não me deixou ir. Você me demitiu!

À medida que a empresa crescia, eu encontrava meu lugar ali, e a organização era capaz de lidar com os encrenqueiros. Mas assim que a Comverse parou de crescer, não houve mais espaço para encrenqueiros como eu.

Meu avô teve *um* emprego durante toda a vida. Hoje em dia, nos movemos rapidamente. Os onze anos na Comverse foram os mais longos da minha carreira até agora e provavelmente serão os mais longos de todos os tempos para mim. A maioria das organizações descobrirá como se livrar dos desordeiros e, em geral, eu diria que a maioria das organizações deveria se livrar de três tipos de pessoas: vítimas, rainhas do drama e não-conformistas (embora tenha em mente que a maioria das start-ups nasce *por causa* dos não-conformistas).

## UM MERCADO MAIOR

A boa notícia é que podemos definir a disruptão como uma “mudança no equilíbrio do mercado”. Agora, por definição, o novo mercado é muito maior e melhor que o anterior, caso contrário o equilíbrio não mudará. Essa é a beleza da disruptão: **a oportunidade é muito maior que a ameaça.**

Depois que a Uber começou a revolucionar o negócio de mobilidade pessoal sob demanda, o mercado cresceu dez vezes. Neste mercado dez vezes maior, há espaço para Uber e Lyft e DiDi (China) e Grab (Sudeste Asiático), Cabify (Europa) e 99 Taxi (América Latina). Há três vezes mais viagens no táxi medalhão (serviço regular de táxi) hoje do que antes do Uber. Assim, embora todas as estações de táxi do mundo tentassem combater a entrada da Uber nos seus mercados, a realidade é que a oportunidade para os táxis regulares era maior do que a ameaça.

A emissão de bilhetes online para o turismo tomou um rumo semelhante. Isso perturbou os agentes de viagens, que antes podiam dizer simplesmente: “Aqui está sua passagem” e pronto. Não houve comparação de preços. Antes da internet, como poderia existir? Agora existe.

A transparência, talvez mais do que qualquer outra coisa, cria perturbações. A informação está disponível para todos. Inicialmente, pode haver receio de que a rentabilidade do seu negócio diminua, mas a transparência muitas vezes cria um mercado maior do que antes, com uma procura muito maior.

## MERCADOS ONDE ESTÁ A INFORMAÇÃO AUSENTE

Alguns mercados estão simplesmente a clamar por perturbações. Estes tendem a ser mercados onde falta informação, mercados assimétricos e carregados de regulamentações que não funcionam.

Pense em lugares onde você não sabe quanto está pagando ou onde não sei o que você está pagando.

Os serviços médicos nos EUA são cerca de cinco vezes mais caros do que na Alemanha. Não é que eles sejam melhores nos EUA. Eles são simplesmente mais caros. Obviamente, esta é uma indústria que exige disruptão.

O CEO da TomTom, Harold Goddijn, disse-me uma vez: “Se o seu mercado for perturbado, será perturbado”. A questão principal é se você será perturbado por isso ou se aproveitará o mercado recém-expandido.

O comentário de Goddijn veio durante os primeiros dias do Waze, quando eu estava tentando envolver o CEO da empresa de mapeamento e navegação em um acordo de troca. Minha oferta a ele em 2010 foi muito simples. Ele estava pedindo nossos mapas da América Latina.

“Ótimo”, eu disse. “Podemos fornecer mapas da América Latina se você nos fornecer mapas dos EUA ou da Europa, onde nossos mapas ainda não são bons o suficiente.” O CEO pensou um pouco, mas acabou dizendo: “Não, nossos mapas nos EUA e na Europa são muito mais valiosos do que os mapas da América Latina”. Ao que eu disse: “Bem, você está certo – a Europa e os EUA são muito mais importantes para nós, mas e para você? Se não fizermos a troca, você estará perdendo toda a LATAM.”

O segundo diálogo que o Waze teve com a TomTom foi em 2012. A essa altura, já tínhamos grande força nos EUA e na Europa, e a TomTom havia perdido seu maior cliente, o Google, nos EUA. A TomTom pediu informações de trânsito.

“OK, dê-nos seus mapas e nós lhe daremos nosso tráfego”, eu disse. Até estendi a oferta. “Também podemos fornecer atualizações de mapas e, portanto, mantê-lo relevante no espaço do mapa, se você nos fornecer os traços de GPS em tempo real para que possamos melhorar nosso tráfego”, propus. A TomTom pensou novamente e disse não novamente. “Se lhe dermos nossos mapas e você for um aplicativo gratuito,

estamos perturbando nosso próprio mercado”, disse o CEO. “Seu mercado consumidor não existe mais”, respondi, “agora que existe o Waze e o Google Maps, que são gratuitos. Você não é livre, então seu aplicativo de consumo morrerá de qualquer maneira.” “Sim”, disse o CEO, com relutância, concordando com a minha avaliação, “mas NÓS não vamos acabar com isso”.

Eles não estavam sozinhos. Depois que percebemos como o Waze funciona, ficou claro que mais usuários criam dados melhores, e dados melhores retêm mais usuários — um ciclo virtuoso. E a questão principal era como acelerar o volante, trazendo mais e melhores dados.

Embora o Waze crie seus próprios mapas, isso leva tempo. Se pudéssemos confiar nos mapas existentes e apenas atualizá-los e mantê-los lá, poderíamos avançar *mais rápido*. Esse foi um dos principais diálogos de desenvolvimento de negócios que tivemos com muitos cartógrafos pequenos ou locais em todo o mundo. Nossa parceria com a Location World na América Latina foi uma delas.

Essas conversas eram sempre as mesmas. Eu contaria a eles o que o Waze estava fazendo e como o mapa foi criado por meio do crowdsourcing das informações, e então apresentaria uma proposta.

“Por que você não nos dá seu mapa, e nós forneceremos atualizações de mapas constantemente e compartilharemos as receitas da venda de mapas e tráfego.”

Normalmente, esta abordagem era feita em locais onde os nossos mapas ainda não eram bons o suficiente. Afinal, se já fôssemos bons o suficiente, não precisaríamos mais dos mapas deles.

O feedback inicial era quase sempre o mesmo. Eles diriam não, eles têm um ativo, e nós não, e nosso sistema ainda não foi comprovado.

“Você está certo”, eu diria. “O nosso mapa não era suficientemente bom no Equador, na Letónia, no Chile, na Colômbia, em Israel, na Itália, na Malásia e numa longa lista de outros países, mas agora é suficientemente bom. Aqui também se tornará bom o suficiente e então esta oferta não será mais relevante.” Havia mais o que discutir.

“Você não será capaz de competir ao longo do tempo com os grandes (Nokia e TomTom) e certamente não com o Google, que pode investir muito mais recursos neste projeto do que você. Somos o seu futuro em termos de manter o mapa atualizado.”

Quando esse argumento também não funcionou, tentei um último.

"Olha", eu disse. "Existem duas opções aqui. Primeiro, minha tese funciona e o Waze terá sucesso aqui. Se assim for, a sua única maneira de sobreviver é através da cooperação. Ou dois, minha tese não funciona e o Waze não teve sucesso aqui e isso não importa de qualquer maneira. Você realmente quer estar em uma situação em que se torne irrelevante no mercado e poderia ter feito algo a respeito?"

Acabámos por ter muitos parceiros de dados, incluindo na Índia, no Brasil, no resto da América Latina e na Europa. Além disso, inúmeras empresas de gestão de frotas aderiram; a troca com eles foi "Forneça-nos dados de GPS e receba em troca dados de informações de trânsito". Ocasionalmente, esta troca não funcionava, mas eles estavam prontos para nos vender os dados brutos, que convertemos em informações de tráfego que eram tão valiosas para nós. Esses dados brutos eram literalmente centavos (um GPS ativo de um veículo custava algo entre um centavo e um centavo por veículo por mês).

## A PERTURBAÇÃO DO WAZE

As empresas existentes de mapas e navegação inicialmente dispensaram o Waze.

"Seu produto simplesmente não é bom o suficiente", nos disseram.

Por que?

"Você não tem o mesmo mecanismo de validação que nós temos", disse-me um funcionário de desenvolvimento de negócios da TomTom. Ouvi a mesma coisa da Nokia.

O que eles queriam dizer era que, como os mapas do Waze são criados por crowdsourcing, não havia como saber se alguém inseriu dados errados no mapa.

Eu tive uma resposta.

"Se for uma área problemática com muitas pessoas, eles descobrirão o problema e resolverão", eu disse. "Por outro lado, se a área for rural e praticamente não utilizada, ninguém se importa com o erro."

"É exatamente por isso que seu produto nunca será bom o suficiente!" veio o resposta.

## PERTURBANDO O DISRUPTOR

Até o Waze pode ser interrompido algum dia. Waze é um aplicativo para motoristas. Se os carros autônomos se tornarem a norma e não houver mais motoristas, não precisaremos mais do Waze!

Como a TomTom se sente em relação ao Waze hoje? Tive a oportunidade de conhecer o CEO da TomTom há alguns anos. Ele me chamou de “filho da puta”. Mas felizmente.

"Por que você não está com mais raiva?" Eu perguntei a ele.

“Se a interrupção vai acontecer, vai acontecer, e estou feliz que tenha sido você”, respondeu ele. “Agora o mercado é maior. E, de fato, vocês nos ajudaram a não focar em tentar competir com um aplicativo de telefone e nem mesmo com outros dispositivos de navegação.”

Na verdade, quando olhamos para o mercado hoje, todos no espaço da navegação estão a ganhar mais dinheiro do que antes. O aplicativo de telefone do Waze, por exemplo, embora funcione perfeitamente, é insuficiente; muitas pessoas desejam que o Waze seja executado nas grandes telas dos carros. Isso cria um mercado maior para todos. Há mais carros com sistemas de navegação do que nunca.

Para as empresas existentes cujos mercados podem ser perturbados e que querem abraçar a mudança e estar preparadas para a disruptão (ou, por outras palavras, aumentar a sua probabilidade de construir algo que seja sustentável no futuro), a ideia de que “se a disruptão vai acontecer, isso vai acontecer” os coloca em uma posição muito mais forte no futuro.

Há duas questões a serem consideradas para que esse futuro aconteça.

- O que tornará minha empresa irrelevante daqui a cinco anos? Se você puder responder a isso, então outra pessoa também poderá, e neste momento eles estão construindo uma start-up que na verdade o tornará irrelevante. Se você conseguir descobrir isso, precisará começar a trabalhar na nova e disruptiva direção  *hoje*.
- Quais são os activos que

possui que, se forem geridos de forma diferente, podem tornar-se ainda maiores do que os que tem hoje? Se algum de seus ativos puder ser distribuído de maneira diferente para um negócio maior, você deve começar hoje, mas deve desmembrar ou fazê-lo fora de sua organização principal.

Você só pode tentar estes métodos: —

Você pode desmembrar uma empresa.

— Você investe em uma start-up externa que possa realmente responder a essas questões.

Deixe-me dar a você alguns exemplos.

Digamos que você possui uma cafeteria local, em uma área onde existem outras cafeterias, e acha que seu café expresso é melhor. Você ganha dinheiro vendendo café, mas outras cafeterias ao seu redor oferecem aos seus clientes cartões-presente ou cartões de fidelidade 10 + 1.

E se você mudar completamente seu modelo de negócios e vender uma assinatura – um pacote “beba todo o café do mundo que você quiser”?

Isso é disruptão através de um modelo de negócios. Os consumidores diários de café virão até você (embora possam ou não comprar as outras coisas que você tem a oferecer).

Você também percebeu que tem muita gente que vem trabalhar na sua cafeteria e fica lá muitas horas, pedindo apenas uma bebida e ocupando uma cadeira e uma mesa por meio dia ou mais.

Seus pensamentos são claros: “Preciso deste lugar para outros clientes. Eu preciso de essas pessoas comprem mais, então limitarei a estadia delas a uma hora.”

Eu sugeriria uma maneira completamente diferente de ver isso.

Você tem clientes que vêm para fins específicos. Em vez de fazer desse propósito o seu novo modelo de negócios, você quer que eles desapareçam. Mas e se você adicionasse mesas muito melhores com cadeiras melhores e potencialmente uma “cabine telefônica” privada para fazer chamadas e uma impressora – essencialmente tudo o que seria necessário para um “escritório sob demanda”?

Você poderia tentar diferentes modelos de negócios. Por exemplo, uma taxa fixa diária ou mensal. Forneça aos seus clientes uma tomada elétrica e internet rápida e você encontrará uma maneira diferente de usar seus ativos para ganhar dinheiro.

## POR QUE AS EMPRESAS EXISTENTES NÃO PODEM MUDAR?

Por que as empresas existentes não perturbam os seus próprios mercados? Embora queiramos acreditar que eles têm muito a perder, vamos analisar isso. Nos queremos

Imagine que eles estão pensando em seus próprios negócios, mas não é o negócio – é a organização.

Existem três desafios para a organização:

- ADN – As grandes empresas têm menos riscos no seu ADN. Ninguém nunca é demitido por fazer a escolha óbvia. • **Falta de empreendedores** – Lembre-se, os empreendedores tendem a ser criadores de problemas; eles não duram muito em grandes organizações, então ou você já se livrou deles ou eles simplesmente foram embora.
- Ego – Digamos, por um segundo, que você tenha um negócio de US\$ 1 bilhão em três divisões geográficas e duas linhas de produtos, e que sua equipe de liderança seja composta por esses cinco líderes (que administram esses cinco P&L). O que exatamente você vai dizer a eles? Que você vai criar mais uma divisão na empresa para construir o seu futuro e que esse futuro é mais importante que o principal ramo de negócios da empresa? Ou que você está construindo outro P&L que vai dar prejuízo nos próximos cinco anos? É um dilema de liderança: se você decidir que esta nova divisão é mais importante, terá um problema com a parte existente da organização. Se não for importante, porém, a nova divisão irá sangrar dinheiro até ser morta em algum momento no futuro (e tarde demais).

Lembro-me de um diálogo com o CEO de uma empresa que me disse que ele achava que o seu mercado sofreria uma disruptão e que a sua oferta atual seria irrelevante daqui a cinco anos.

“Isso é ótimo”, eu disse. “Você pode começar a mudança agora.”

Fiquei surpreso quando ele disse: “Não posso. Não consigo fazer com que minha administração faça algo a respeito.” Eu me ofereci para ajudar. Eu até estava pronto para ir conhecer a gerência, mas ele disse: “Você é louco! Você vai dizer a eles que eles morrerão se não mudarem. Eles vão pirar. São todos líderes muito respeitados e você lhes dirá que não têm futuro sem mudar de direção. De jeito nenhum posso permitir isso. E então ele perguntou se eu tinha alguma outra sugestão. “Sim, eu disse. “Vá até o seu presidente e renuncie.”

## TELMAP PERDE A OPORTUNIDADE DE FAZER UMA OFERTA ... QUATRO VEZES

Quando estávamos arrecadando dinheiro para o Waze pela primeira vez (nossa rodada inicial), entrei em contato com a equipe do Telmap. Não por causa da Telmap, mas por causa do seu principal investidor. Estávamos pensando, como sabemos que ele gosta do espaço, ele poderia ser um investidor relevante para nós também.

Esse investidor era o acionista majoritário da Telmap e também o acionista majoritário da Mapa, o cartógrafo local em Israel. Então voltamos para a equipe do Telmap junto com seu investidor e o CEO do Mapa.

Desta vez, pensávamos que ele estaria interessado em investir, mas descobrimos que ele estava principalmente tentando descobrir se éramos competitivos com eles.

Soubemos mais tarde que a Telmap estava pensando em nos oferecer US\$ 1 milhão pelo conceito e por nós três. (Isso foi em 2007, antes mesmo de a empresa ser criada.) O engraçado é que, naquela época, poderíamos ter dito sim se a oferta nos tivesse permitido construir o nosso sonho.

Esta foi a segunda vez que apresentei o Telmap. A primeira vez foi um ano antes, quando ofereci ao CEO a oportunidade de incorporar informações de trânsito de crowdsourcing em seus mapas, e ele disse que as informações de trânsito não são açãoáveis e, portanto, ninguém se importa com o trânsito e nos recusou.

Nossa terceira reunião ocorreu em 2009, depois de lançarmos o Waze em Israel e contarmos com algumas dezenas de milhares de usuários. Na época, a Telmap tinha mais de 150.000 assinantes por meio de operadoras móveis locais. Entramos em contato com eles com uma oferta. “Por que você não compartilha conosco os dados de GPS de seus usuários e nós lhe forneceremos informações de trânsito?”, propus, pegando uma página de nossas discussões com a TomTom. O Waze ainda era muito jovem e o Telmap não conseguia ver a revolução que se aproximava. Telmap disse não, novamente.

Uma razão pela qual a Telmap não nos considerava um concorrente foi que, embora os nossos mapas em Israel fossem, em grande parte, suficientemente bons e actualizados, em muitos outros casos, não eram bons o suficiente, e havia uma falha mesmo onde os escritórios da Telmap eram. Veja, perto dos escritórios da Telmap (em Herzliya, Israel), havia um entroncamento em T e o Telmap era o primeiro prédio à esquerda desse T. Como ainda não havíamos adicionado todos os números das casas para

naquela rua, fizemos um cálculo aproximado de que o escritório deles ficava cinquenta metros à direita do T. Assim, quando as pessoas usavam o Waze para chegar ao Telmap, o Waze lhes dizia “Vire à direita” em vez de “Vire à esquerda”. “Não é bom o suficiente. Precisa ser perfeito”, disse-nos o CEO, justificando a decisão da Telmap.

Em 2010, tivemos o que viria a ser a nossa última conversa.

Estávamos começando a olhar para o mercado internacional e a Telmap tinha alguns clientes no México. Pensamos em expandir para lá utilizando a base instalada da Telmap, então abordamos a Telmap sobre uma possível cooperação. Desta vez eles estavam interessados, mas com uma condição: parar de competir connosco em Israel.

Ou seja, não poderíamos brincar no nosso próprio quintal.

Naquela época, tínhamos mais usuários em Israel do que o Telmap, e estávamos crescendo rapidamente (éramos definitivamente “bons o suficiente”) enquanto o Telmap estava perdendo usuários.

É claro que não pudemos concordar com esta condição e recusamos.

Quando você cria algo completamente novo, a princípio as pessoas vão rir de você. Então eles irão ignorá-lo até que finalmente você ganhe (ou eles percam, dependendo da perspectiva).

Essa é a resposta comum a quase todos os disruptores tecnológicos do mundo.

A primeira réplica é sempre: “Isso nunca vai funcionar”. Não importa se é a BMW dizendo isso sobre a Tesla, a Microsoft criticando o primeiro iPhone ou a Blockbuster acreditando que tudo o que a Netflix pudesse fazer, eles poderiam construir melhor. Os titulares simplesmente não acham que o que você está fazendo vai acontecer... até que seja tarde demais.

## ENGARRAFAMENTOS – AINDA EXIGINDO PERTURBAÇÃO

Uma última observação sobre interrupção e Waze. Iniciamos a jornada do Waze para resolver problemas de trânsito e ajudar os motoristas a evitar engarrafamentos. Isso foi em 2007. No entanto, ainda hoje estamos presos no trânsito, ainda mais do que estávamos

em 2007. Então, até certo ponto, falhei em minha missão (ou talvez seja melhor dizer que ainda não terminei).

Ultimamente, recebi uma acusação de que o Waze, na verdade, cria *mais* engarrafamentos, porque capacita os motoristas a dirigir, mesmo aqueles que têm medo. Se for esse o caso, estou ainda mais feliz com a criação do Waze. Capacitar pessoas é certamente muito mais gratificante do que economizar tempo!

Isso significa que as empresas existentes estão condenadas? Claro que não. Eles estão evoluindo. Pense na Microsoft, por exemplo. Seu ganhador de dinheiro era o DOS, depois o Windows, depois o Office, e hoje é muito diferente. Eles podem surfar uma onda de disruptão? É muito mais difícil, mas possível se eles se separarem ou investirem em disruptores.

## INICIAIS

- A disruptão não tem a ver com tecnologia, mas sim com a mudança do equilíbrio do mercado e da forma como nos comportamos ou fazemos negócios.
- O Gratuito é a maior perturbação de todas.
- Os disruptores são quase sempre recém-chegados. Os titulares não perturbam porque têm muito a perder.
- A disruptão é boa; a oportunidade é muito maior que a ameaça.
- Os disruptores ouvem o mesmo feedback repetidamente: "Isso nunca trabalhar."

# Capítulo 4

## OPERE EM FASES

O principal é manter o principal como principal.

—Stephen Covey

EU Se você não descobrir o ajuste do produto ao mercado (PMF), você morrerá. Mas espere um minuto; se você não levantar capital, você nem consegue viver, e se não tiver um modelo de negócio, ninguém vai investir. De que adianta chegar ao PMF se não consegue trazer usuários? Este capítulo tenta ordenar as diferentes fases de uma start-up e, em particular, como e quando passar de uma fase para outra. Para cada uma das fases a palavra-chave é FOCO: Você deve lidar com esta fase apenas sem lidar com mais nada.

### A “FASE TUDO”

Ao iniciar seus ciclos de “apaixonar-se”, você pensa em seu novo empreendimento sob múltiplas perspectivas: o problema, a solução, o mercado, o modelo de negócios, o financiamento e o plano de entrada no mercado (GTM). Você tem tudo organizado em sua mente então já pode traçar aquele plano.

Então você começa a conhecer pessoas.

A princípio são amigos e talvez colegas ou empresários. Isso é o que chamo de “fase completa” – o início em que você tenta capturar tudo em sua mente (a empresa, a equipe, o produto) e, como resultado, seu foco está espalhado por todos os lados .

Embora já tenhamos estabelecido a suposição subjacente de que muitas (se não a maioria) das pessoas que você conhece neste momento dirão que sua ideia não vai funcionar, elas podem ter seu próprio raciocínio. Vai soar como:

- “Não tenho esse problema”, o que é bom, pois é uma amostra de uma pessoa. Mas em muitos casos, os seus ouvintes irão abstrair e depois generalizar sobre o problema, de modo que acabará por soar como “Ninguém tem este problema” ou “Não conheço sequer uma única pessoa que enfrente esse problema”. • “A solução não resolve o problema – precisa ser X, Y ou Z” ou “Não é tão simples assim”. • Na questão do modelo de negócios, você ouvirá muitas críticas do tipo “Eu não pagaria por isso”, ou com abstração e generalização: “Ninguém vai pagar por isso”. • “Já conheci start-ups que estão fazendo exatamente isso.” • “O Google pode fazer isso rapidamente” ou “Meu amigo é o engenheiro-chefe da XYZ e eles já estão trabalhando nisso”.

O próximo passo, então, é encontrar mais apoio para a sua afirmação, abordar cada uma das objeções e validar o problema, a solução, o mercado, o modelo de negócio e a concorrência. Neste ponto, você acha que está pronto com sua história e vai ao encontro de investidores.

Criei muitas start-ups e posso dizer que geralmente é essa a mentalidade. Você valida um pouco, obtém as respostas principais e passa para a próxima parte da validação. Neste momento, está tudo em teoria, e sabemos que a diferença entre “na teoria” e “na realidade” é muito maior na realidade do que na teoria.

Então, na sua cabeça, você já tem ótimas respostas para muitos dos desafios de adequação do produto ao mercado, plano de entrada no mercado, modelo de negócios, escala, crescimento, globalização, etc., mas ainda não validou nenhum deles. eles.

Então, você conhece investidores e eles realmente balançam o seu barco. Eles dizem coisas como: "Achamos que esse modelo de negócios não funcionará, então vamos deixar passar a oportunidade".

Eles podem estar certos ou errados. Não importa. O que você realmente ouviu é algo completamente diferente do que eles queriam dizer.

Por exemplo, você ouviu: "Depois de descobrir o modelo de negócios, diremos sim", mas eles não disseram isso. Eles simplesmente disseram não.

Ou dirão: "Você ainda não tem usuários, vamos esperar", e você ouvirá: "Mostre-nos mil usuários e diremos que sim".

O desafio é não interpretá-los mal. Eles estão dizendo não, e você está ouvindo: "Se você nos mostrar usuários, ou usuários pagantes, ou uma versão funcional neste e naquele mercado, diremos que sim". O problema é que você não tem mais certeza sobre seu plano. Se eles disserem que não acreditam no modelo de negócios, você precisa provar isso agora? Ou você deveria seguir o plano de que o ajuste do produto ao mercado está em primeiro lugar?

Ou se disserem que não há mercado em Israel, você deveria começar na Califórnia? Isso significa que você deve mudar seu plano?

É aqui que você fica confuso. Então, no que você precisa trabalhar?

O produto?

Adquirindo usuários?

Validando o modelo de negócios?

Mostrar que a concorrência não é tão assustadora?

Você se aprofunda em uma dessas áreas? Trabalhe em todos eles em paralelo? Se você só pode trabalhar em um, qual?

Aqui está um cenário ainda pior: você já levantou uma rodada de pré-semente ou semente (primeiro investimento inicial) e está trabalhando na adequação do produto ao mercado.

Você ainda não chegou lá, mas acha que está muito perto.

Você se encontra com investidores para levantar sua rodada inicial, e eles fornecem todo tipo de informação sobre o modelo de negócios, a concorrência, o crescimento e a globalização, e você acha que precisa satisfazer suas preocupações.

**VOCÊ NÃO!**

Seu trabalho é entregar resultados: um produto ou serviço que gere valor. Não para deixar os investidores felizes.

Mas espere um minuto. Se você entregar, eles não ficarão felizes?

Você deve dizer a eles: "Este é o meu plano: adequação do produto ao mercado, modelo de negócios, crescimento e em cinco anos nos tornaremos globais". Você tem que convencer

mostrando que você sabe o que está fazendo, e eles ficarão felizes se você cumprir suas projeções.

A “fase completa” termina quando você tem convicção sobre o seu plano, incluindo o momento e a sequência das suas fases e, em particular, qual fase deve vir primeiro. Então, ninguém poderá mais distraí-lo. Você reuniu feedback suficiente para suas suposições subjacentes e se sente convencido de que é assim que tudo vai funcionar. Não importa se você está certo ou não, você só precisa da convicção nesta fase.

Lembre-se de que esta é uma jornada de fracassos e você validará suas suposições subjacentes mais tarde. Você está tentando chegar a esse nível de conforto em muitos aspectos – validando o problema, a percepção da solução, um modelo de negócios, seu plano de entrada no mercado, concorrência, orçamento, etc. segundo nível de perguntas.

Portanto, se alguém lhe perguntar sobre concorrência, você poderá citar de três a quatro concorrentes em potencial e por que você é diferente (não melhor, mas diferente). Ou se alguém lhe perguntar sobre o modelo de negócios, você diz que tem uma tabela Excel com uma previsão de cinco anos e, no final das contas, ganhará um dólar por usuário por mês. Você não precisa executar nada. Você acabou de criar apresentações, planilhas Excel e outros documentos de apoio.

Ocasionalmente, você validará coisas com seus usuários.

Por exemplo, se você acredita que pode atrair usuários para uma solução de estacionamento via Facebook em Timbuktu, experimente. Coloque um anúncio ali como se houvesse um produto e veja se as pessoas se importam. (Economizando tempo para pesquisar onde fica Timbuktu – fica no Mali, na África Subsaariana, e há usuários do Waze lá.)

## FOCO É A CHAVE

O verdadeiro plano é fácil: atenha-se às fases e opere de acordo com elas.

Nos primeiros dias do Waze, em 2009, procurávamos obter uma confirmação para nosso modelo de negócios. Na altura, tínhamos a impressão de que estaríamos a vender dados, mapas e, em particular, informações de trânsito, uma vez que podem ajudar dramaticamente a mobilidade.

Conheci muitos engenheiros-chefes municipais e perguntei-lhes: “E se pudéssemos dizer quanto tempo leva para virar à esquerda em cada semáforo da cidade, todos os dias da semana e todas as horas do dia, em real

tempo e você pode reajustar o sistema de controle de tráfego e melhorar dramaticamente o tráfego na cidade?"

Noutros casos, reuni-me com empresas de logística e disse: "As nossas informações de trânsito podem ajudá-lo a melhorar o seu tempo e a eficiência de combustível, permitindo-lhe fazer quinze por cento mais entregas por camião".

Uma empresa em Israel gostou da ideia.

"E se instalarmos o Waze em um tablet dedicado que será usado pelos nossos caminhoneiros?" eles perguntaram.

Bem, estávamos em 2009, então o que eu chamava de tablet era, mais precisamente, um PDA rodando o sistema operacional Windows Mobile.

Também gostamos da ideia, então o negócio estava quase pronto. Melhor ainda: não precisávamos fazer nada por eles. Acabamos de ativar o recurso de não inclinação, para que a tela permaneça horizontal mesmo que o dispositivo esteja na vertical, para o PDA, e eles estavam prontos para nos pagar por caminhão por ano. Não era muito dinheiro, mas ainda assim era muito bom: dez dólares por caminhão por ano.

Para uma empresa com cinco mil caminhões, isso equivale a US\$ 50 mil por ano.

Até agora, parece incrível. A empresa iniciou seu test drive (literalmente).

Dois dias depois, eles voltaram e disseram que não funcionou.

"O que não funciona?" Perguntei.

"O Waze leva nossos caminhoneiros por estradas proibidas para caminhões", foi uma resposta que ouvimos.

Ou "O percurso não tinha autorização suficiente num viaduto. Precisamos do seu mapa para incluir esses dados."

Voltamos à prancheta e percebemos que nosso modelo não poderia fornecer esses dados. Somos um aplicativo de transporte regional, e as informações de crowdsourcing com as quais os caminhões se importavam não eram de forma alguma o que interessava aos passageiros.

No nosso diálogo com a empresa, respondemos que não poderíamos fazer o que pediram, porque não temos os dados. Essa foi uma interação desafiadora: nosso modelo de negócios era vender mapas e dados de tráfego, e aqui estava um cliente real pronto para pagar muito dinheiro exatamente por isso.

A empresa de logística foi persistente. Eles sugeriram um preço de assinatura anual dez vezes mais alto e ainda assim dissemos não.

Então eles fizeram uma oferta intrigante.

“Se você conseguir criar um algoritmo de viagem para agente de vendas [uma parte do programa que lida com rotas que têm múltiplas paradas, caso um vendedor precise visitar vinte lugares diferentes em um dia], vamos dobrar esse valor.”

Era um milhão de dólares por ano e, uma vez que Israel é bastante pequeno, percebemos que poderíamos realmente fazer isso – poderíamos mapear sozinhos todas as autorizações de viadutos e passagens subterrâneas e obter as restrições de proibição de camiões de outras fontes. O algoritmo do agente de vendas parecia algo que poderíamos fazer em pequena escala (com no máximo vinte paradas por dia).

Convocamos uma reunião de gestão e nos perguntamos: “Deveríamos?”

Uma voz disse: “O desenvolvimento não é um grande problema e custa um milhão de dólares por ano”.

Mas outra voz disse: “A nossa missão é ajudar os passageiros a evitar engarrafamentos e, portanto, devemos continuar concentrados em resolver o problema dos passageiros. Neste momento, estamos na fase de nos tornarmos globais e não de ganhar dinheiro.”

Houve alguns dias de discussões, dizendo coisas como: “Espere um minuto, esta é apenas uma empresa de transporte rodoviário, há quatro milhões de caminhoneiros nos EUA e, se todos pagarem de cem a duzentos dólares por ano, este é um grande negócio.”

O argumento volta: “Se mudarmos a proposta de valor ou o público-alvo, então esta é uma nova empresa ou um pivô, o que basicamente significa que não acreditamos mais no problema que estamos tentando resolver”.

Acabamos dizendo não – não aos caminhoneiros, não aos ciclistas, não aos pedestres, não ao transporte público, não a qualquer coisa que não fosse o transporte público. O acordo de um milhão de dólares por ano que poderíamos ter em 2009 foi superior às receitas do Waze em 2009, 2010 e 2011, e foi aproximadamente da mesma ordem de grandeza das receitas que obtivemos em 2012 e 2013.

Ao longo dos anos contei esta história às pessoas e sempre me perguntam: “Por que não ambos?” E a resposta é muito simples: **foco**.

Uma start-up, para ter sucesso, precisa de fazer uma e apenas uma coisa certa e, para aumentar a probabilidade de o fazer, precisa de dizer não a todo o resto. O foco não é apenas o que estamos fazendo; é sobre o que *não* estamos fazendo! Estas são as decisões difíceis às quais dizer não.

**O principal é manter o principal como principal.**

Qual é a etapa mais importante de uma empresa? É produto desenvolvimento? Arrecadar dinheiro? Adquirindo usuários? Desenvolvimento de negócios?

A resposta é que cada um deles é o mais importante até ser concluído, e então não é.

Foco é fazer uma coisa de cada vez.

Quando você está arrecadando fundos, nada mais é tão crucial quanto isso. No dia seguinte ao dinheiro estar no banco, a captação de recursos é irrelevante (até a próxima rodada).

Quando você está construindo seu produto pela primeira vez, a pessoa mais importante da equipe é o líder do produto. Quando o produto estiver pronto e você tiver alcançado a adequação do produto ao mercado, talvez você nem precise mais da mesma organização de produto à medida que a empresa muda para o marketing ou a criação de negócios. Embora, por um segundo, eu diria que o desenvolvimento de produtos é uma história sem fim, o que é verdade, a principal fase para alcançar o ajuste do produto ao mercado e, portanto, criar valor para os usuários ou clientes é feita uma vez que o produto é desenvolvido.

É a mesma coisa fora do espaço tecnológico. Depois que você descobrir como andar de bicicleta, as rodinhas não serão mais necessárias. Eles simplesmente não são mais importantes.

## OPERANDO EM FASES

Esta ideia de foco direcionado é chamada de “operação em fases”. A primeira coisa a decidir é em que focar, o que significa decidir sobre o MIT (o mais importante). Se você não descobrir isso, não poderá passar para a próxima fase. A estratégia e a liderança tratam de decidir sobre o MIT; a execução consiste em entregá-lo.

Vejamos a arrecadação de fundos como exemplo. Geralmente é a fase mais desafiadora para uma start-up. Se você falhar nesta fase, provavelmente morrerá (bem, sua empresa morrerá). É muito diferente de qualquer outra fase da vida de uma empresa. É preciso tanta atenção e energia que é muito difícil fazer outras coisas durante esse período. Há uma adrenalina super alta e então termina. Ocionalmente, queremos pensar nisso como zero ou um, mas acontece que também há muitas coisas intermediárias, por exemplo, arrecadar menos dinheiro do que o desejado.

Arrecadar dinheiro para sua start-up é como reabastecer seu carro antes de começar em uma viagem. Se você não tiver combustível suficiente (ou nenhum), a viagem termina.

Mas o objetivo da viagem não é reabastecer. O objetivo é chegar a algum lugar. Encher o tanque é simplesmente um mal necessário. E assim que tiver o combustível de que precisa, não precisará se preocupar com isso novamente por um tempo.

Agora, durante a fase de captação de recursos da jornada inicial, você estará correndo de um investidor para outro – ouvindo não, não e não – até que, antes que você perceba, você tenha investido de seis a nove meses neste processo .

Eventualmente você fecha um negócio e, no dia seguinte, tudo o que você passou nesses nove meses, incluindo todo o envolvimento emocional altamente carregado, não é mais importante. Agora você precisa prosseguir e construir o produto.

Outra maneira de ver a operação em fases: é como dirigir com câmbio manual. Se você não pisar na embreagem ao mudar de marcha, a caixa de câmbio gritará em protesto. Quando você muda de marcha em uma start-up, é necessário reajustar tudo. Primeiro vem a definição da nova prioridade máxima – a nova coisa mais importante. A segunda é o que fazer com as pessoas e seus papéis.

## COMECE COM AJUSTE PRODUTO-MERCADO

Sua estratégia de start-up sempre começa com a adequação do produto ao mercado, e deixe-me explicar isso para você: se você descobrir a adequação do produto ao mercado, você poderá viver. Se não o fizer, você morrerá. Após o ajuste produto-mercado, a ordem das fases pode variar. Cada fase leva aproximadamente dois a três anos. Algumas fases após atingir o PMF podem ser feitas em paralelo.

Você consegue descobrir a escala antes de descobrir a adequação do produto ao mercado? Bem, imagine que você pode trazer milhões de usuários, mas seu produto não cria valor para eles. Nesse caso, eles simplesmente irão agitar.

Você consegue descobrir um modelo de negócios antes de ajustar o produto ao mercado? Na verdade. Mesmo que você convença alguém a pagar pelo seu produto, se posteriormente você não entregar um valor consistente, essa pessoa irá desistir, cancelar o pagamento, etc.



Para cada fase, uma parte diferente da organização e, portanto, um membro diferente da sua equipe será o mais importante. Por exemplo:

- Se você está tentando descobrir a monetização, seu diretor de receita será o mais importante.
- Se você estiver trabalhando na expansão, o diretor de marketing será fundamental.

Depois de concluída uma fase, o cargo que era tão importante pode nem ser exigido na empresa ou pode estar em um nível de importância diferente. E essa pessoa pode fazer a transição para uma nova função.

As transferências de fase são dramáticas porque o que está mudando é o MIT. Uma consequência inevitável disso é que algumas pessoas se tornarão mais críticas em relação à empresa e outras menos críticas, mesmo que apenas um dia antes estivessem todas profundamente envolvidas no que tinha sido o MIT da start-up.

Quando o apresentei pela primeira vez, a primeira reação das pessoas seria “O que você quer dizer com sete a dez anos para descobrir as fases? Achei que seria muito mais curto, e meu plano de negócios sugere que ganharei US\$ 100 milhões no quinto ano.” Bem, pense em todos os gigantes da tecnologia que começaram nas quatro décadas anteriores. Google, Amazon, Netflix, Tesla, Facebook e cerca de cinquenta outros. Depois, considere o valor combinado de todas essas empresas de tecnologia de sucesso. Quanto dele foi criado na primeira década? A resposta é 4 por cento. É isso. A maior parte do valor, 96% dele, foi gerada depois que eles descobriram o PMF, o modelo de negócios e o crescimento.

## FASE DE AJUSTE PRODUTO-MERCADO (PMF)

Isto é tão crítico que vale a pena repetir: a fase mais importante na evolução da empresa é o PMF. Se você cria valor para seus usuários, então você está no caminho certo. Se não o fizer, você morrerá.

O PMF é medido por uma métrica principal: retenção. Ocionalmente você terá outros indicadores-chave, como usuários ativos mensais (MAU) ou outras métricas de uso.

Durante esta fase você deve concentrar todos os seus esforços na criação de valor para seus usuários; nada mais importa. Quase nada deveria ser feito em outras frentes, como desenvolvimento de negócios ou marketing. O resultado é uma organização muito enxuta e um orçamento pequeno. Todo o roteiro do produto durante esta fase se concentra em melhorar a retenção (e provavelmente a conversão no caminho para a retenção). Esta fase é tão dramática que dediquei um capítulo inteiro a ela ([capítulo 8](#)).

## MÚLTIPLOS MITS DE UMA VEZ

É possível ter vários MITs durante a mesma fase. O PMF é a chave, claro, mas pode não ser suficiente; talvez você precise descobrir a retenção e a conversão em paralelo. Ou talvez você precise arrecadar mais dinheiro *antes* de atingir a adequação do produto ao mercado. Ou você alcançou a adequação do produto ao mercado em seu país de origem, mas outros territórios apresentam desafios únicos que exigem ajustes ou uma reformulação completa. (Pense em um aplicativo na China versus nos EUA.)

Tentar trabalhar em múltiplas fases ao mesmo tempo, por outro lado, é quase sempre uma receita para o desastre, principalmente nas fases iniciais de uma empresa, embora, ocasionalmente, seja um mal necessário. O que acontece é que você gasta muito dinheiro em diversas tarefas enquanto ainda não tem PMF. Se você não estiver operando em fases sequenciais, poderá facilmente gastar o dinheiro que tem muito cedo. Além disso, você se sentirá pressionado para fortalecer a organização – marketing, vendas, suporte.

Então, você não está apenas aumentando os gastos, você está aumentando o *compromisso* de gastar e pode ser muito difícil desacelerar.

Se antes você tinha dez pessoas na empresa, agora você tem vinte e a taxa de consumo mensal dobrou. Você também reduziu em 50% o tempo de duração do seu dinheiro. Se isso acontecer antes de você descobrir a adequação do produto ao mercado e precisar voltar ao básico, descobrirá que já gastou a taxa de execução que possui.

Se você não estiver operando em fases, estará gastando dinheiro à toa e não progredindo. Lembre-se, se você não tiver adequação do produto ao mercado, provavelmente não conseguirá levantar mais capital. Se, na rodada inicial, tudo o que fosse necessário era que os investidores gostassem do CEO e

história, à medida que a empresa se torna mais madura, você também precisa que seus investidores acreditem que o CEO pode *cumprir* a história.

Não se trata mais da história. Trata-se de progredir.

Uma advertência importante: se você não foi capaz de descobrir a adequação do produto ao mercado, é possível levantar outra rodada inicial (não uma rodada da série A ou B). Em seguida, saia e converse com clientes em potencial, dizendo-lhes o que você fará e quanto cobrará. Geralmente você pode sentir quando algo está indo na direção certa. Mas avançar e *construir* algo nesta fase é errado.

## CUIDADO PARA NÃO CONTRATAR MUITO ANTES

Se você está na fase de adequação do produto ao mercado, ainda não há razão para contratar um diretor de marketing ou diretor de receitas. Seria uma perda de tempo e talento contratar alguém bom quando ainda não há nada para fazer. Eles simplesmente irão embora. Ou, pior ainda, cumprirão os seus objectivos!

Por exemplo, o vice-presidente de desenvolvimento de negócios se envolverá com empresas que fornecem resultados que você não precisa no momento e que o atrasarão na adequação do produto ao mercado.

Digamos que esse vice-presidente de desenvolvimento de negócios trará um parceiro de distribuição que trará milhões de usuários. O que vai acontecer à seguir? Muito provavelmente, esses usuários irão se desligar porque o produto ainda não chegou e o parceiro de distribuição ficará chateado.

Isso é ainda mais dramático quando você tem sua equipe fundadora instalada. Pergunte a si mesmo: realmente precisamos dessa função agora? Em muitos casos, haverá investidores pressionando você para agir rapidamente e contratar muitas pessoas. Você deve contratar apenas aqueles de que precisa e saber exatamente o que espera que eles entreguem nos próximos noventa dias.

O momento mais perigoso para uma start-up é quando você pensa que descobriu a adequação do produto ao mercado, mesmo que na verdade não o tenha feito. Mas você não percebe isso, então diz: "OK, é hora de vendas" e começa a construir a organização de vendas em sua start-up. Você contrata um vice-presidente de vendas, um diretor de receita e vários funcionários de vendas.

Você está agora com uma taxa de consumo três vezes maior que antes e ficará sem dinheiro rapidamente. Então, porque seus clientes estão descontentes com isso

o produto não é bom o suficiente, você volta para P&D. Mas o que você faz agora com a organização de vendas que você passou seis meses construindo, que custa dois terços do seu capital e que não quer vender seu produto porque os clientes não estão satisfeitos com ele?

Isso cria um círculo vicioso: você está gastando demais, não há nada para os vendedores venderem e você fica sem dinheiro muito cedo. Quando você percebe isso, geralmente é tarde demais para tomar medidas para reduzir sua queimadura.

*Você precisa fazer iteração após iteração de seu produto antes de contratar um único vendedor.* Até lá, o CEO fará algumas vendas para envolver o mercado e obter feedback, mas para uma organização de vendas ou, ainda mais importante, para a máquina de vendas (a equipe de vendas e o mecanismo de vendas), é muito cedo. O PMF deve ser alcançado primeiro.

Os primeiros cinco ou mais negócios (especialmente para produtos B2B) que uma startup faz geralmente serão concluídos pelo CEO. *Somente* depois que as vendas iniciais estiverem implementadas você deverá considerar a construção de uma organização de vendas para replicar o processo.

Seu MIT variará constantemente dependendo da fase em que você se encontra. Se você precisar contratar dois engenheiros realmente bons para construir seu produto, contratá-los se tornará o MIT.

## SIMPLICIDADE É CHAVE

Chegar ao ajuste do produto ao mercado gera valor. Mas, como observei acima, você não precisa realmente construir algo para chegar a esse ponto. Recentemente ouvi uma afirmação de que 78% dos americanos não concluirão uma transação se precisarem baixar um aplicativo para isso. Por um momento, suponha que os dados sejam tendenciosos. Mesmo assim, cada passo ao longo do caminho acrescenta complexidade, e a complexidade cria mais barreiras para os usuários, e você simplesmente perderá mais desses usuários.

Fale com clientes (e potenciais clientes); eles lhe dirão se o que sua empresa pretende realizar é um problema importante para eles, que eles pagariam para resolver. Isso lhe dará a indicação mais clara sobre se vale a pena resolver um problema.

Os engarrafamentos, por exemplo, são um grande problema. Se eu te disser antecipadamente que posso resolver isso para você, mesmo sem te mostrar um produto, você dirá

sim.

O que é mais desafiador é garantir que o acesso ao valor seja bastante simples. O fato de seu produto fazer X, Y ou Z não significa que seus usuários possam descobrir como fazer tudo isso. O produto pode ser muito complexo.

Alcançar a simplicidade exigirá iterações. Você pode ter pensado que seria uma boa ideia exigir o registro antes de usar o produto. Afinal, você deseja capturar os dados do usuário para fins de marketing e publicidade. Mas se você perder 50% dos seus usuários porque eles não sabem para que estão se registrando, ainda não se sentem confortáveis em compartilhar suas informações pessoais (ou *qualquer* informação) ou simplesmente porque o processo é longo, você não construiu um produto simples de usar.

Se este for um produto B2B e você acabou de fechar um acordo com um cliente por US\$ 100.000, provavelmente não há problema em ter treinamento no local para explicar como usar o produto. Mas para todos os demais, especialmente no espaço do consumidor, a simplicidade reina. Caso contrário, ninguém o usará.

Pense em dez anos atrás, adquirindo um novo telefone. Você abriu a caixa e havia um manual grosso e embaixo dele estava o telefone.

Pense em desembalar um iPhone. Não há nenhum manual na caixa.

Isso é simplicidade!

(Mais sobre simplicidade na compreensão dos usuários no [capítulo 7](#).)

Admito que mudar de fase pode ser frustrante porque você acabou de atingir seus objetivos, tem um produto que cria valor e todos estão felizes. E então você tem que arregaçar as mangas e começar tudo de novo do zero. Mesmo que todos estejam bastante satisfeitos com o que você conquistou até agora, isso pode ser irrelevante para a próxima fase da jornada.

Compreender como gerir estas transições pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso.

## NÃO SE ESQUEÇA

Em 2009, um produto para dispositivos móveis chamado Bump tornou-se um dos aplicativos de crescimento mais rápido de todos os tempos. Em 2011, o Bump alcançou a oitava posição na lista da Apple dos aplicativos gratuitos para iPhone mais populares de todos os tempos. Grande nome

investidores como Sequoia Capital e Andreessen Horowitz aderiram.

O Bump foi listado entre os “50 melhores aplicativos Android” da revista *Time* em 2013.

Nesse mesmo ano, registrou um total de 125 milhões de downloads de aplicativos.

Mesmo assim, no início de 2014, o aplicativo foi descontinuado; desapareceu completamente dos iPhones e Androids. O que aconteceu? Muito simplesmente: a Bump não alcançou a adequação do produto ao mercado. O Bump era um aplicativo enganosamente viciante: permitia que você trocasse informações de contato (bem como fotos) “colocando” fisicamente dois telefones um no outro. Era sexy, fácil de usar e divertido. Uma versão posterior permitiu que você compartilhasse fotos com seu computador batendo o telefone no teclado. Mas não havia razão para continuar a usá-lo. O valor do Bump era muito limitado; era a definição de um pônei de um truque, fazendo apenas uma coisa (fazendo bem, é certo, mas isso não é suficiente).

O que Bump tinha a seu favor era a distribuição. Foi extremamente viral. Mas isso não foi suficiente para compensar a deficiência do produto.

Mas não foi de todo ruim; A Bump foi adquirida pelo Google em 2014, e a equipe mudou-se para o gigante dos mecanismos de busca para trabalhar em novos projetos lá.

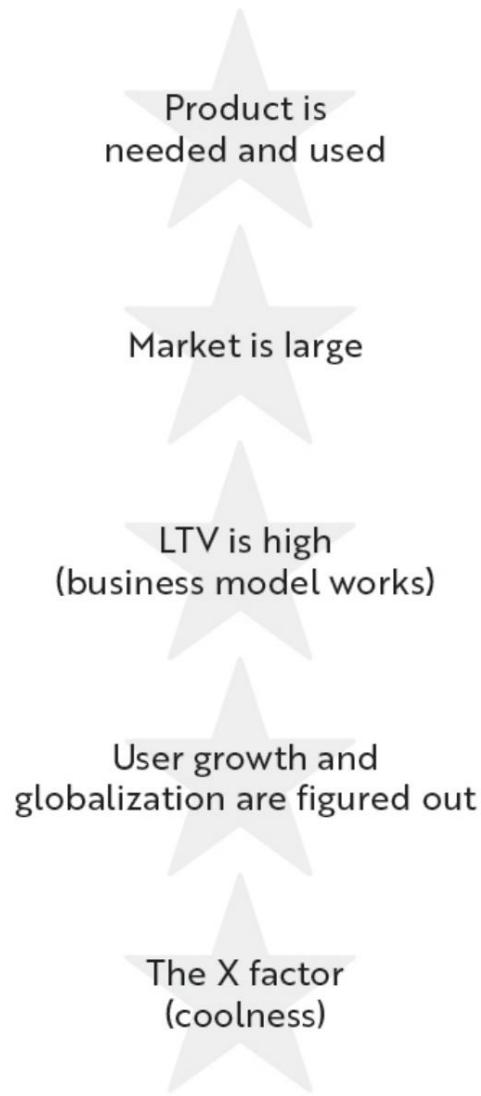
Por que o Bump era tão atraente para VCs de primeiro nível? Bom, já percebemos que construir uma start-up é uma jornada de fracassos, e que cada uma das fases será por si só uma jornada de fracassos. Agora, pense nesta jornada como escalar uma montanha. Subir até o topo é difícil e você tenta vários caminhos diferentes até chegar ao topo. E só então você percebe que isto não é a montanha, é apenas uma montanha a caminho do cume.

Mas você só poderá vê-lo quando subir em direção ao primeiro pico. Então, você reorienta seus esforços e escala esta, apenas para perceber que ainda não é isso – há outra montanha além desta cordilheira que é muito mais íngreme e ainda mais difícil de escalar.

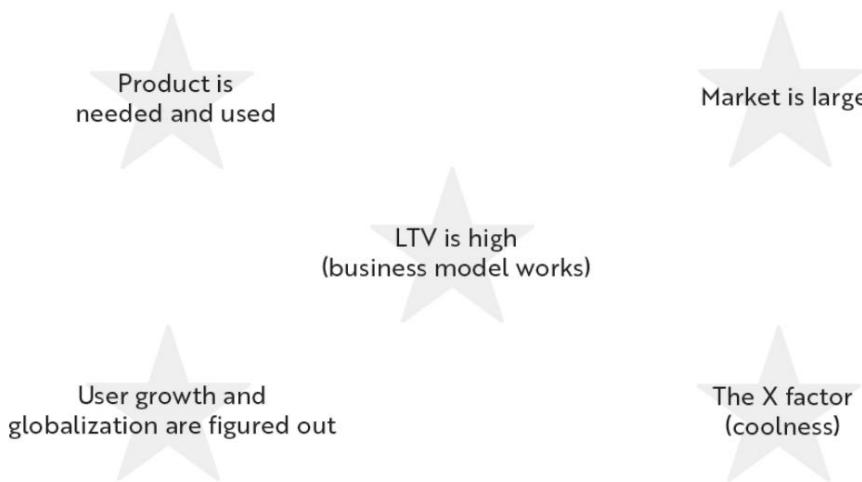
Embora descobrir a adequação do produto ao mercado seja essencial, a fase mais difícil de todas é descobrir o crescimento – como atrair usuários. É por isso que Bump era tão atraente. Eles descobriram como trazer os usuários (até certo ponto, escalam o cume usando um caminho diferente). A suposição subjacente era que eles seriam capazes de descobrir o seu valor, mas uma vez que descobriram a distribuição viral, foi percebido como o jackpot e eles ficaram presos.

## CONSTRUINDO UM UNICÓRNIO – AS ESTRELAS ALINHAM-SE

Para se tornar um líder de mercado e um unicórnio você precisa alinhar todas as estrelas.



O que parece bastante simples é na realidade muito mais complexo  
porque, quando você começa, todas essas estrelas ficam uma bagunça completa.



O desafio de alinhar todas essas estrelas é que cada uma delas é complexa e exige muito esforço durante muito tempo e, em muitos casos, é por si só uma jornada de fracassos.

O alinhamento deve ser feito um por um. Cada estrela representa uma fase ao longo da jornada de fracassos. Você termina de estabilizar uma estrela e depois passa para a próxima. Enquanto isso, você deve observar as estrelas anteriores para garantir que não fiquem desalinhadas.

Você simplesmente NÃO PODE passar para a próxima estrela até que o ajuste do produto ao mercado esteja completo.

Quais fases vêm primeiro e quais vêm a seguir? Quando eu era jovem, o meu pai disse-me uma vez que só há uma justificação para uma revolução – se esta for bem sucedida.

A maioria dos serviços ao consumidor tentará calcular o seu crescimento após o PMF. Se forem bem-sucedidos, serão capazes de levantar capital com base no crescimento e provavelmente se tornarão unicórnios relativamente rápido. Caso contrário, eles continuarão tentando descobrir seu modelo de negócios para que possam alimentar o crescimento com dinheiro.

As empresas business-to-business precisam descobrir seu modelo de negócios *antes* de crescer. Até certo ponto e em alguns casos, esse modelo de negócio pode fazer parte da adequação do produto ao mercado.

Se, para empresas B2C, a principal métrica é **a retenção**, para B2B é se um cliente está voltando para comprar pela segunda vez. Isso indica maior engajamento, como compra após um teste ou renovação do contrato por outro período de tempo. Este segundo compromisso é um sinal de que

você descobriu a adequação do produto ao mercado. **As renovações** são o equivalente B2B da retenção.

Quando se trata de globalização, depende de onde você começa. Se você estiver em um país grande com um grande mercado, como os EUA, a Rússia, o Brasil, o Japão, a China, a Alemanha, a Indonésia ou a Índia, não precisará pensar na sua estratégia de expansão para além do seu país de origem, pelo menos pelo menos não imediatamente.

O mercado é suficientemente grande e, a qualquer momento nos próximos cinco anos, a pergunta “Para onde devo ir?” a resposta ainda estará “aqui”.

Porém, se a sua empresa estiver sediada em Israel, na Suécia, na Estónia, nos Países Baixos ou noutros países pequenos, é mais importante enfrentar a globalização mais cedo. Você não tem muitas opções de escolha quando está localizado em um mercado pequeno. Você precisa pensar em se tornar global no primeiro dia. Acontece que, em muitos casos, as start-ups de países pequenos tornaram-se globais mais rapidamente.

Alinhar as estrelas é um processo lento e trabalhoso. Você não pode pegar todos eles de uma vez; você deve descobrir um por um e só então passar para o próximo.

Além disso, quando você estiver alinhando-as, lembre-se de que as estrelas estão se movendo o tempo todo. Depois de mudar de assunto e focar a empresa em uma nova parte da jornada, provavelmente haverá alguma degradação do nível de serviço ou da satisfação dos usuários como resultado da reorientação dos esforços.

A boa notícia é que será menor, então mesmo que você vá perder usuários, não vai ser muito.

Isso também pode acontecer quando você está no processo de se tornar global. Se você for para um novo mercado que seja dramaticamente maior que o mercado original, poderá acabar perdendo força no mercado original porque não estará mais focado nele.

## FREQUÊNCIA DE USO

Para produtos de consumo, uma vez ajustado o produto ao mercado, a próxima fase usual é o crescimento. A frequência de uso é a chave para o sucesso. Se o seu produto tem uma frequência de uso de algumas vezes por mês ou mais, você deve buscar 30% de retenção de usuários após três meses.

Ou seja, de todos os clientes que utilizaram o produto pela primeira vez em janeiro, até abril, 30% deles ainda deverão estar presentes e utilizando o serviço. Esse é um bom lugar para estar. Se você estiver perto disso, há espaço para melhorias e você poderá muito bem chegar lá.

Porém, se você estiver com apenas 3%, você não chegou lá e ainda tem uma longa jornada pela frente. Embora você certamente possa dividir os números da maneira que quiser, você não pode blefar os usuários; se você não entregar valor, eles não voltarão.

A frequência de uso é muito poderosa por vários motivos. Primeiro, se as pessoas usam seu produto com frequência, é óbvio que você está criando valor para elas e, portanto, é provável que você tenha maior retenção e maior chance de descobrir a adequação do produto ao mercado. Segundo, é provável que o seu crescimento também seja resolvido, porque com o boca a boca, cada vez que alguém utiliza o serviço, é uma oportunidade para contar a outra pessoa.

Você está no carro com alguém, eles veem você usando o Waze e perguntam: "O que é isso?" Você conta a eles e eles também ficam fsgados. O fato de você usar o Waze sempre que dirige oferece muitas oportunidades de compartilhamento.

Com o Moovit foi exatamente a mesma coisa. As pessoas estavam esperando em uma estação de transporte público e alguém que usava o Moovit dizia: "O ônibus chegará em três minutos", e outras pessoas perguntavam: "Como você sabe?"

Se sua frequência de uso for alta, depois de descobrir a adequação do produto ao mercado, sua próxima fase é sempre de crescimento.

Porém, se sua frequência de uso for baixa, você precisará pular para a fase de modelo de negócios em vez de crescimento. Por que? Você sempre precisa adquirir usuários. Mas você não tem boca a boca. Levará muito tempo para você descobrir o crescimento e provavelmente não terá financiamento suficiente para chegar a esse ponto. (Se você tiver tanto o boca a boca quanto a frequência de uso, levará menos tempo para descobrir o crescimento.)

Se você tiver três anos de duração em seu financiamento, ainda poderá crescer, mesmo que a frequência de uso seja baixa. Mas se não houver boca a boca possível, talvez você precise pagar para adquirir usuários. O mais provável é que você tenha de doze a dezoito meses de runway e, portanto, tempo para descobrir o modelo de negócios para poder levantar mais capital e depois passar para a fase de crescimento.

Pense em como você ouviu falar pela primeira vez sobre Waze, Google, WhatsApp, Facebook, Uber ou qualquer outro aplicativo que você usa regularmente. Em mais de 90% dos casos é porque “alguém me contou”. Esse é o poder do boca a boca. Na realidade, o boca a boca acontece apenas para serviços ou aplicativos usados com muita frequência.

## CRIANDO VALOR NO B2B

Deixe-me definir “modelo de negócios” como o seguinte: *quanto você recebe do cliente e quanto?* Em geral, esses dois devem estar vinculados ao valor que você cria. Como regra geral, você deve conseguir algo entre 10% e 25% do valor que cria.

Então, digamos que você ajude as empresas a economizar dinheiro. Se você economizar US\$ 1 milhão por ano, deverá esperar que o negócio seja de uma ordem de magnitude entre US\$ 100.000 e US\$ 250.000. O modelo em si (o que os clientes estão pagando) deve ser simples o suficiente para ser explicado e esperançosamente aumentará com o tempo (em termos de usuários, uso, etc.).

Depois de descobrir essa parte, ela deverá estar vinculada ao seu modelo de negócios.

- Se este for o modelo, o mercado é suficientemente grande?
- Você pode ser lucrativo? • Faz sentido do ponto de vista económico (também chamada de economia unitária)?

Na mente do comprador estará a seguinte fórmula: *A relação entre valor e preço é razoável?* Nesse caso, os compradores devem concordar em experimentar o seu produto.

Como você quantifica isso? Pergunte a si mesmo: o que você promete que fará pelos seus clientes? Ganhar dinheiro para eles? Economizar? Reduzir o tempo de lançamento no mercado? Tudo isso tem valor.

FairFly, como software B2B, faz exatamente isso. Ajuda os gestores de viagens a medir e monitorizar as suas despesas de viagem e, portanto, pode poupar-lhes até 10% do seu orçamento de viagens. Se você pensar em uma grande empresa, isso pode representar centenas de milhões de dólares em dólares anuais do orçamento de viagens

e, portanto, dezenas de milhões de dólares em poupanças (valor criado pela FairFly).

A proposta de valor é muito simples, assim como o modelo de negócio: se economizarmos \$ X para você, dê-nos parte disso.

Se você estiver construindo um sistema de software back-end que aumentará as vendas de um cliente em US\$ 1 milhão, poderá ter direito a 10 a 20 por cento disso como taxa pelo seu serviço.

Você pode pensar que a fixação de preços em escala variável pode ser benéfica para capturar novos clientes. Por exemplo, você pode ficar tentado, especialmente no início de sua jornada, a oferecer a um cliente um preço que aumenta dependendo de quanto dinheiro você economiza para esse cliente.

Os CEOs dirão: "Gosto disso. Compartilhamos riscos. Se você não cria valor, você não ganha nada." Mas o CFO do seu cliente potencial será muito mais cauteloso. "Você está dizendo que não saberei quanto estarei pagando no próximo mês? Não, quero uma taxa fixa. Quero saber que todo mês eu te pago X e pronto. Se economizarmos mais ou fizermos mais negócios, poderemos renegociar o acordo."

Cada negócio será um pouco diferente quando você estiver no mundo B2B, embora, depois de um tempo, você comece a ver os mesmos tipos de negócios surgindo. Alguns terão taxa fixa, alguns risco/recompensa e outros terão um mínimo ou limite. O modelo se tornará mais simples com o tempo, embora sempre tenha variantes. Você ainda fará negócios onde perderá dinheiro, mas esperançosamente haverá cada vez menos deles.

Os negócios B2B são negociados um de cada vez, ao contrário dos produtos B2C prontos para uso.

## FASES E UNICÓRNIOS

Quanto tempo leva para se tornar um supersucesso – um unicórnio avaliado em US\$ 1 bilhão ou mais?

Uma lista com unicórnios israelenses, reunida pela publicação empresarial israelense *Calcalist* em dezembro de 2020, mostrou que o tempo médio para construir um unicórnio é de treze anos. Quase ninguém chega lá em menos de dez minutos. Mesmo para as empresas mais bem-sucedidas, leva muito tempo para compreender todas as fases.

- A Microsoft levou cinco anos para descobrir a adequação do produto ao mercado. A empresa foi lançada em meados da década de 1970, mas só se consolidou em 1980.
- Demorou dez anos para a Netflix descobrir a adequação do produto ao mercado. • O desenvolvimento do Waze começou em 2007 (ou 2006, se voltarmos ao Free-Map, que começou antes). Quando descobrimos a adequação do produto ao mercado? Só no final de 2010. Isso foi relativamente rápido – apenas três anos e meio.

Se você não pretende se tornar um unicórnio, conseguirá fazer isso em menos tempo? Infelizmente não. Sempre levará tempo. Não havíamos descoberto o modelo de negócios do Waze quando o Google nos adquiriu. Portanto, embora a nossa jornada como empresa independente tenha terminado depois de apenas seis anos (ou cinco e um quarto, se contarmos desde o nosso início oficial até a data da aquisição), se tivéssemos permanecido sozinhos, teríamos levado muito mais anos para descobrir o modelo de negócios.

No dia da aquisição, as receitas do Waze eram de cerca de US\$ 1 milhão anualmente. Em 2020, esse valor saltou para mais de US\$ 400 milhões. (Para colocar as coisas em perspectiva, o Google chamaria isso de US\$ 0,4 bilhão.)

Por que leva de dois a três anos por fase? Por causa da jornada de fracassos. Você traz sua hipótese, testa, se funcionar, é brilhante e talvez você possa até encurtar as fases. Mas geralmente são necessárias várias tentativas para chegar lá.

Existe uma maneira de acelerar as coisas? Sim. Meça rapidamente! Então você saberá. Se você analisar suas métricas antes de realizar qualquer experimento ao longo da jornada de falhas, você saberá. Descubra o que você precisa medir para ter as ferramentas em mãos antes de começar a construir seu produto.

Lembra-se de como meu pai costumava dizer que a única justificativa para começar uma revolução é se ela for bem-sucedida? Isso é verdade. As pessoas só te respeitam se a revolução der certo. Mas não sabemos de antemão o que vai acontecer. Para ganhar força para perseverar, você precisa *acreditar* que o que está fazendo é uma causa nobre. A melhor parte é que você aumenta drasticamente a probabilidade de sucesso da próxima revolução se tentar esta.

## SPAMOFF: UM ESTUDO DE CASO EM SER DEMASIADO BEM-SUCEDIDO

Há alguns anos, meu filho Ido abriu uma empresa em Israel chamada Spamoff.

Naturalmente, fui seu mentor e investi na empresa. O objetivo era impedir o spam que todos recebemos por meio de mensagens de texto SMS. Entramos na jornada carregados. Aqui está uma injustiça que podemos consertar!

Construímos uma plataforma para aproveitar a legislação recentemente aprovada em Israel que tornou ilegal o envio de mensagens de spam e que permitiu ao destinatário de tal mensagem processar o remetente em NIS 1.000 (cerca de US\$ 300) *por mensagem*, sem a necessidade de provar danos.

Tal como acontece em muitos casos em que as autoridades tentam prestar um serviço ao público, era demasiado complexo. Nossa plataforma simplificou o processo e permitiu que os israelenses que receberam mensagens de spam por SMS entrassem com uma ação judicial quase automaticamente. Tudo o que eles precisaram fazer foi enviar a captura de tela da mensagem; o sistema então submeteu um formulário ao juizado de pequenas causas. Parte disso foi feito manualmente no início, enquanto ainda estávamos desenvolvendo a plataforma e provando o conceito.

Lançamos o serviço em 2015 através de uma página no Facebook onde oferecemos aos seguidores a oportunidade de utilizá-lo. A resposta foi esmagadora, com muitas pessoas pedindo para entrar com uma ação judicial por meio do Spamoff.

Pouco depois, o Geektime, um site de tecnologia israelense, encontrou nosso serviço e publicou um artigo que nos trouxe milhares de usuários ao mesmo tempo, o que era na época muito mais do que a empresa conseguia digerir, ou em outras palavras, muito cedo para nós. Soubemos imediatamente que a necessidade existia.

Nossa start-up recebeu resistência imediata. Os spammers naturalmente não gostaram do modelo. Se antes eles podiam enviar milhões de mensagens por dia e talvez houvesse dez ações judiciais em decorrência disso, entramos com duzentas ações judiciais *no primeiro mês*, e foi mais como uma inundação, crescendo para mil por mês. Isso abalou os modelos de negócios dos spammers.

Tivemos então um novo tipo de resistência que não prevíamos: os tribunais e os juízes estavam sobrecarregados. Essas mil reclamações por mês representaram cerca de 15 a 20 por cento do que o tribunal tratou, então

de repente, o sistema judicial teve de investir 15% a 20% dos seus casos no tratamento de spammers.

Com 15% a 20% das ações em tribunais de pequenas causas sendo agora geradas por uma máquina – nossa máquina – os juízes estavam se sentindo sobrecarregados e encontraram todos os tipos de motivos para rejeitar as ações que apresentamos, inclusive alegando que o fato de o processo ter sido automatizado de alguma forma, tornou-o defeituoso. (Aliás, grande parte dos processos foram resolvidos fora dos tribunais, então o transbordamento não foi tão ruim quanto se pensava na época.)

Tentamos lutar, mas não tínhamos financiamento suficiente. Teria sido um processo longo e, de facto, uma das reclamações chegou ao Supremo Tribunal de Israel, onde finalmente ganhámos. Mas já era tarde demais para nós.

Não tivemos escolha a não ser encerrar o Spamoff.

A Spamoff é um bom exemplo de empresa que operava em fases, mas onde operar em fases não era suficiente. Com o Spamoff, a regulamentação e o sistema judicial foram os principais obstáculos no seu caminho para o sucesso.

Se você me perguntar hoje, sabendo o que sei agora: ainda deveríamos ter iniciado o Spamoff? Sim, porque foi uma luta que valeu a pena travar.

O que teríamos feito diferente? Provavelmente teríamos contratado o sistema jurídico *de antemão* e tentado construir o serviço junto com eles.

O Spamoff, em um aspecto, foi um enorme sucesso, e hoje há apenas 10% do spam de SMS que existia originalmente no país. Meu único arrependimento é ter perdido dinheiro, pois era o único investidor.

## MUDANÇA DE FASE NA AMÉRICA LATINA

Quando o Waze começou a se expandir para fora de Israel, no início foi um pesadelo. Uma das poucas regiões onde ganhamos alguma força foi na América Latina, em grande parte porque tínhamos um grande parceiro no Equador que também nos levou à Colômbia, Venezuela e Chile. Estávamos promovendo o BlackBerry, que era o smartphone mais comum na América Latina na época.

Esse parceiro foi uma empresa chamada Location World, especializada em telemática para carros conectados. O Location World também tinha recursos de mapeamento, o que tornou nossos mapas da região instantaneamente mais precisos. Se

não fosse por eles, poderíamos ter morrido; eles nos deram o salto para avançarmos em direção ao futuro.

O acordo com a Location World era que faríamos os mapas e eles os revenderiam. Eles cuidaram ativamente do desenvolvimento de negócios para nós.

Mas quando mudamos nosso modelo de negócios e começamos a vender anúncios para ganhar dinheiro, o Location World tornou-se completamente irrelevante. Vender anúncios não era algo sobre o qual eles sabiam muito. Eles estavam dispostos a tentar, mas embora tenham sido incríveis nos primeiros dias de construção de dados e usuários, estávamos procurando um parceiro experiente nesta área.

Eles não estavam felizes.

“Nós nos sentimos como um burro que carregou uma carruagem colina acima e agora que você está descendo, você está nos dizendo que não precisamos mais de você, pois a carruagem pode descer sozinha”, reclamaram.

“Estamos muito gratos por tudo que vocês fizeram”, assegurei-lhes. “Mas pense nisso de forma completamente diferente. Nossa carruagem pode descer a colina *mais rápido* que o burro. Se você não se afastar, aquela carruagem vai atropelar você!”

Propus um arranjo alternativo.

“Venha e sente-se na carruagem conosco. Você tem patrimônio na empresa. Você terá sucesso dessa forma.” E, de fato, ao longo dos anos de envolvimento com o Waze, eles ganharam muito dinheiro. E ainda somos amigos.

Você pode pensar que os EUA são o mercado mais importante, mas em relação ao tamanho da época, a América Latina era para o Waze (e também para o Moovit) muito mais sucesso.

O objetivo desta história é que as diferentes fases devem ocorrer no momento certo. A Location World foi fundamental para o sucesso do Waze em 2010. Eles se tornaram um parceiro muito bom em 2011 e menos relevante em 2012. À medida que a empresa progredia, sua relevância diminuiu a um nível onde se tornaram desnecessários. Poderia ter acontecido o mesmo com um funcionário, um grupo, um gerente ou um fundador, e é provável que aconteça também durante a mudança de marcha.

## A START-UP COMO ORQUESTRA

O maior desafio para um CEO é garantir que a organização esteja mudando junto com as fases. Dessa forma, um CEO é como um maestro de orquestra. Cada participante da orquestra de start-ups – vendas, marketing, desenvolvimento de produtos – é importante por si só, fazendo seu trabalho na hora certa.

Você começa com o piano, adiciona alguns violinos (agora o piano não é mais 100% da paisagem sonora) e, mais tarde, talvez adicione bateria e trompetes. Durante o intervalo, o pianista pode ir para casa, pois não há necessidade de piano no restante do evento. Uma organização madura tem todas as peças no lugar. Precisa tocar em harmonia. Cada jogador percebe que o que está fazendo é apenas uma parte do todo.

A incapacidade de passar de uma fase para a seguinte, de acompanhar estas mudanças dramáticas, de equipar a orquestra nos momentos certos para criar o ritmo certo, é uma das principais razões pelas quais as start-ups falham.

## QUANDO É A HORA DE MUDAR DE ENGRANAGEM?

Prepare-se para mudar de marcha quando acontecer alguma das seguintes situações:

- quando as métricas estão corretas
- quando seu objetivo de retenção é alcançado no ajuste produto-mercado •
- quando o ciclo de vendas é encurtado pela descoberta do modelo de negócios •
- quando você reduz seu custo de aquisição de usuário para zero ou muito abaixo do valor vitalício de um usuário para crescimento

Quais são os números certos? Discutiremos isso nos capítulos de adequação produto-mercado, crescimento e modelo de negócios. Seu desafio é agir de acordo com os números e não de acordo com um pressentimento, e levar a empresa a mudar de marcha quando os números estiverem certos. Já vi muitas empresas passarem para a próxima fase muito cedo... e também muito tarde.

## INICIAIS

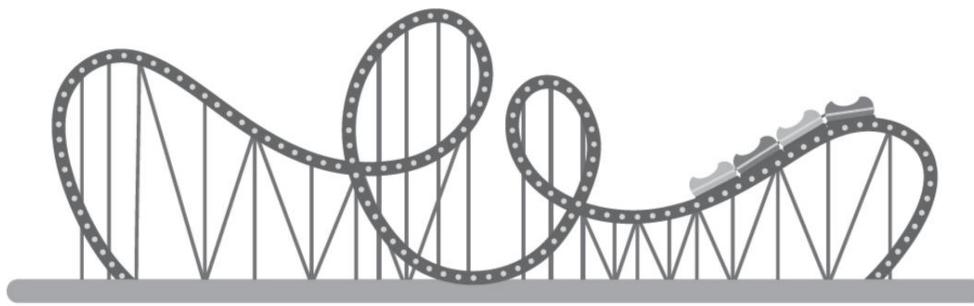
- Qual é a etapa mais importante de uma empresa? Todos eles são - um de uma vez.
- As start-ups e os empreendedores bem-sucedidos operam em fases, geralmente uma de cada vez. O ajuste produto-mercado sempre vem em primeiro lugar.
- Cada fase leva de dois a três anos. Após a fase de adequação do produto ao mercado, geralmente vem a expansão e a monetização (plano de negócios).
- Tentar trabalhar em múltiplas fases ao mesmo tempo é quase sempre uma receita para o desastre. Você acabará gastando dinheiro à toa e não progredindo.
- Comece decidindo sobre o MIT – o mais importante. As transferências de fase são particularmente dramáticas porque o que está mudando é o MIT.
- Nem todos os funcionários, incluindo os fundadores, chegarão ao próxima fase.
- Tenha cuidado para não contratar muito cedo. Caso contrário, sua equipe talentosa não terá nada para fazer e irá embora.
- Fazer com que o seu primeiro cliente compre pela segunda vez é uma excelente indicação da adequação do produto ao mercado.
- Você pode cobrar de 10 a 25 por cento do valor fornecido ao seu clientes.

## Capítulo 5a

### PASSE NO ROLO DE Arrecadação de Fundos

#### MONTANHA-RUSSA

Se construir uma start-up é como uma viagem de montanha-russa, então a arrecadação de fundos é como uma montanha-russa no escuro – você nem sabe o que está por vir!



**T**A reunião de “todos os parceiros” com a Vertex Ventures foi agendada para um Manhã de quinta-feira, no final de novembro de 2007. Foi uma das muitas reuniões que o Waze teria com investidores, e foi a terceira que tivemos com a Vertex, uma clara indicação de interesse da parte deles.

Estávamos buscando nossa primeira rodada de financiamento para o Waze, que ainda não era uma empresa e não tinha funcionários remunerados. Eu já estava em tempo integral na missão de arrecadação de fundos. Resumindo, precisávamos desse dinheiro para contratar pessoas e mudar de marcha para iniciar nossa jornada.

A reunião de novembro com a Vertex seria a primeira em que todos os seus parceiros estariam presentes. Anteriormente, nos reunimos com Ehud Levy, nosso principal contato, e alguns outros membros da equipe Vertex.

Ehud estava muito entusiasmado com o que estávamos a construir, mas precisava de o vender aos seus colegas, em particular a Yoram Oron, o gestor do fundo e o único responsável pelas decisões.

Já havíamos recebido dezenas de “nãos” de outros VCs. A essa altura, os motivos deles já estavam confusos, então eu nem tinha mais certeza de quem disse o quê.

Muitas dessas razões – se é que tinham razões – eram inteiramente irrelevante ou demonstrou uma desconexão da história que estávamos contando.

Alguns outros realmente faziam sentido.

“Você acha que as pessoas que dirigem seus carros podem criar um mapa melhor do que o Navteq ou o Tele Atlas?” foi uma dessas respostas, referindo-se a dois dos principais cartógrafos GPS da época.

“Se você não sabe onde fica minha casa, ela nunca será boa o suficiente”, foi outro.

“Como saber se alguém não criou informações incorretas?  
Você não precisa ter alguém para validar tudo?”

“Os usuários nunca compartilharão suas localizações. Existem questões de privacidade.”

“Por que o mundo precisa de outro aplicativo de navegação?”

E para mim pessoalmente: “Por que você acha que é o cara certo para liderar isso?”

Um dos fatores-chave na tomada de decisão de VC é a “perspectiva do usuário”. É muito improvável que os sócios de uma empresa de capital de risco invistam em algo que eles próprios não acham que usariam. Todo o conceito de crowdsourcing era difícil de digerir para muitos dos investidores que conhecemos.

Embora a compreensão de ideias como “NÓS somos mais espertos que EU” e “a sabedoria da multidão” tenha sido bem aceita, a ideia de alguém contribuir ativamente por meio de um aplicativo onde o mapa e o próprio aplicativo não eram bons o suficiente simplesmente não funcionou. ressoar com eles.

Precisávamos criar um efeito surpreendente, que Yoram pensasse que estava funcionando “como mágica”. Mesmo que ele não acreditasse que contribuiria ativamente com alguma coisa para o mapa, precisávamos que ele acreditasse que outra pessoa o faria.

Eu tive uma ideia.

“Vamos garantir que todas as casas dos parceiros estejam no mapa”, disse aos meus parceiros, “para que, se eles nos pedirem para navegar até suas casas, funcionará”. Eu esperava que eles realmente perguntassem, mas se não o fizessem, eu os empurraria gentilmente, por assim dizer, naquela direção. Meu plano era perguntar a Ehud Levy durante a reunião onde ficava a casa dele e depois mostrá-la no mapa. Esperançosamente, depois disso, alguém iria querer tentar também.

Liguei para Ehud Levy e pedi uma lista de endereços dos parceiros da Vertex. Quando ele me perguntou por quê, eu disse a ele que queria ter certeza de que, quando realizássemos nossa demonstração, ela fosse na vizinhança de um dos parceiros, para que parecesse real.

“O primeiro endereço mais comum para as pessoas fazerem o teste é a casa ou o escritório”, expliquei. Prometi apagar os dados.

Ehud me enviou a lista mais tarde naquele dia, e simulamos a criação de um percurso e de um mapa próximo à área onde cada um dos parceiros morava. Criamos diversas sessões de edição de mapas que geraram informações para o bairro próximo às casas dos parceiros.

Dessa forma, não apenas o número da casa de cada um dos parceiros estava no mapa, mas também havia várias outras casas na mesma rua, na rua seguinte e assim por diante. Como resultado, sabíamos que estávamos prontos para alguém perguntar: “Minha casa está no mapa?”

Chegamos cedo para podermos montar o cenário. Eu sempre preparam meu cenário: quero sentar onde está a tela, para que as pessoas ainda olhem para mim quando eu apresento e, principalmente, para que eu possa olhar para elas mesmo quando estão olhando para a apresentação de slides.

Começamos mostrando o mapa/navegação na tela grande.

“Então, você está me dizendo que minha casa pode estar no mapa?” Yoram Oron, perguntou o sócio-gerente. Era exatamente o que eu esperava.

“Bem, não sei onde você mora, mas me diga seu endereço e vamos descobrir”, respondi.

Não foi nem uma mentira inocente, porque eu pessoalmente não sabia onde Yoram viveu. Mas eu sabia que a casa dele estava no nosso mapa.

Digitamos o endereço de Yoram. E lá, verdadeiramente magicamente, estava sua casa, aparecendo na tela.

Os parceiros olhavam para o mapa, mas eu estava observando Yoram. Estudei seu rosto. No momento em que sua casa apareceu no mapa, seus olhos mudaram. O

os lados de sua boca se contraíram. A única maneira que posso descrever isso é com cifrões puros.

Foi nesse momento que eu soube que o negócio era nosso.

Uma semana depois, recebemos um termo de compromisso da Vertex no valor de US\$ 2 milhões.

Mas esse não foi o fim – longe disso. O negócio só seria fechado dentro de três meses e, nessa época, dois outros investidores já haviam assinado e o investimento saltou para US\$ 12 milhões.

Se uma start-up é uma montanha-russa e a arrecadação de fundos é uma montanha-russa no escuro, então fechar um negócio é como uma montanha-russa no escuro voltando para trás! Se gostei da montanha-russa? Gosto de velocidade e gosto de esportes radicais. Mas o que aprendi seria inestimável para as dezenas de empresas que fundei depois do Waze.

Se você está procurando financiamento pela primeira vez, este é certamente o capítulo para você. A arrecadação de fundos é muito diferente de tudo que você já viu antes. Imagine que você precisaria de cem datas para encontrar “aquele”. Na arrecadação de fundos, é exatamente esse o caso. Você precisará ser extraordinário; este capítulo lhe dirá como se tornar um empreendedor extraordinário e financiado.

Pense no seguinte: no final das contas, um investidor só investirá em uma nova start-up e em um empreendedor de primeira viagem se gostar do CEO e da história. Faça sua história brilhar!

## CONTAR UMA BOA HISTÓRIA

Depois que o Waze foi adquirido em 2013, estive em uma reunião com um sócio de uma das principais empresas de capital de risco de Israel. Perguntei quanto tempo leva para decidir se gosta ou não do empresário.

“Você quer a resposta real ou a resposta certa?” ele perguntou. “O Real um”, respondi. “Já ouvi a resposta 'certa' muitas vezes.”

Estávamos sentados em uma pequena sala de conferências. Ele olhou para mim. Depois ele olhou para a porta. Então ele olhou para mim novamente e depois de volta para a porta.

“Tão rápido”, disse ele. “Antes mesmo de se sentarem.”

É assim que você causa uma primeira impressão rapidamente. Depois disso, é um questão de alguns minutos para solidificar ou mudar essa impressão.

Agora, se for esse o caso, então na história que você está prestes a contar, você tem que começar pelo ponto mais forte no início. Caso contrário, quando você chegar lá, eles já poderão ter se decidido!

Perguntei várias vezes aos investidores relativamente a empresas em fase inicial: "Porque é que decidiram investir nesta ou *naquela* start-up?" Eu ouvi uma resposta consistente. Era "Eu conhecia o CEO de uma start-up anterior" ou "Gostei da história e gostei do CEO".

Disto podemos tirar duas conclusões principais:

1. **Gostei da história:** É preciso APRENDER a contar uma boa história. Uma boa história trata de envolvimento emocional e não de fatos. Você está tentando fazer com que o investidor queira o que você está ganhando, como fizemos com a "mágica" na Vertex.
2. **Gostei do CEO:** você precisa estar no seu melhor, e a aparência é importante. Então, o CEO vai para a primeira reunião SOZINHO. Dessa forma, ninguém mais estará no palco com o CEO para tirar os holofotes.

Certa vez, um colega me contou uma história valiosa sobre contar histórias.

"Um amigo meu foi correr na praia ontem à noite e, depois de oito quilômetros, achou que entrar no refrescante Mar Mediterrâneo seria uma ideia incrível. Já era tarde, então não havia ninguém na praia. Ele pensou que, se não tivesse ninguém ali, ele poderia nadar nu e se refrescar. Então, ele tirou todas as roupas – até o relógio – e entrou na água. Depois de alguns minutos, de repente, ele encontrou um tubarão. Então, ele puxou a faca e esfaqueou o tubarão..."

Foi aqui que eu o parei.

"Espere um minuto," eu interrompi. "De onde exatamente ele puxou a faca?"

"Você quer uma história ou quer fatos?" ele respondeu.

A história ilustra um ponto importante: se você contar fatos, você faz o público pensar. Se você conta histórias, você as faz imaginar e sentir. Se você deseja que eles invistam, eles precisam imaginar e envolver-se emocionalmente.

Como você conta uma boa história? Você está tentando criar envolvimento emocional e fazê-los imaginar que fazem parte disso. Portanto, a história

precisa ser autêntico. Criar um “caso de uso” – uma parte comum dos planos de negócios e documentos de marketing que descreve em detalhes quem serão os usuários de um produto e exatamente como eles o usarão – não funciona.

Contar o caso de uso de outra pessoa ainda pode criar a autenticidade que você precisa, mas o mais importante é fazer o ouvinte (neste caso, o investidor) acreditar que ele ou ela faz parte da história (ou seja, você quer que ele pense: “Isso pode acontecer comigo”). Eles precisam “sentir” a história, mesmo que ela não seja exatamente verdade.

## ZEEK: COMEÇOU COM UM MICROONDAS

Quando estávamos criando a Zeek, uma start-up que ajudava os clientes a aproveitar ao máximo o crédito na loja, queríamos apresentar vários casos de uso.

Agora, embora os casos de uso possam ser ferramentas muito úteis, eles também podem ser muito úteis. seco. Não são histórias.

Eu era o presidente da Zeek e Daniel Zelkind era cofundador e CEO. Daniel me perguntou como converter os casos de uso de sua nova empresa em histórias. Eu inventei um para Daniel. Foi assim: Na cozinha de nossa casa temos um espaço para forno micro-ondas com armário feito sob medida. Há uma moldura de madeira ao redor do forno e apenas a porta e as teclas de controle ficam visíveis.

Um dia o micro-ondas quebrou e minha esposa (agora ex-mulher) me disse que era urgente encontrar um novo. Como eu entendi o imediatismo por um lado, mas também que o micro-ondas precisava ser menor que o tamanho da moldura, caso contrário não caberia, medi cuidadosamente o tamanho antes de ir à loja comprar um novo aparelho. Tive muita sorte e consegui o último micro-ondas do tamanho que precisava. Levei-o para casa, desembalei o eletrodoméstico, retirei a moldura do armário, retirei o forno original e coloquei o novo no lugar. Em seguida, recoloquei a moldura, coloquei o micro-ondas antigo na caixa nova e joguei a caixa e o micro-ondas na lixeira. Por fim, verifiquei se o novo micro-ondas estava funcionando.

Foi quando percebi que a porta do forno de micro-ondas era um oitavo de polegada mais larga que a moldura.

Ao contar essa história, uso as mãos para demonstrar a largura da moldura, como carreguei a caixa pesada para o lixo e o tamanho do gato de rua que assustei da lixeira. Neste ponto, esperamos que você esteja começando a imaginar que faz parte da história e que ela parece autêntica; você compartilha a frustração.

Esse não é o fim da história, no entanto. Quando fui devolver o micro-ondas à loja, o vendedor não foi muito prestativo. “Não temos micro-ondas do tamanho que você precisa”, ele me disse. Ele disse que ficaria feliz em me dar crédito na loja. “O que você quer que eu faça com o crédito da loja?” Eu respondi. “Preciso de um micro-ondas que caiba neste espaço. Você não tem um. Então, não tenho mais nada para comprar na sua loja.” Acabei comprando um segundo micro-ondas em uma loja diferente. Agora tenho dois micro-ondas: um em minha casa e outro que é “crédito na loja”.

Junte tudo isso — o sentimento de desamparo, a percepção de que havia desperdiçado tempo e dinheiro, a reação esperada de minha esposa — e você terá uma história completa que explica por que precisamos de um mercado para crédito em lojas.

Essa foi a gênese de Zeek.

A história funcionou por causa de seus grandes detalhes. Na verdade, ao ler a história aqui impressa, pode parecer que há muitos detalhes, mas são os detalhes que criam a autenticidade que você precisa. (Ao contar a história, você pode pular alguns desses detalhes se achar que a mensagem foi transmitida.)

Além disso, a sensação de frustração inerente à história fez com que parecesse autêntica e emocionalmente envolvente. É fácil se imaginar exatamente na mesma situação. Na verdade, Daniel até me perguntou o que minha esposa disse depois do fiasco do micro-ondas, então houve um momento em que a história parecia tão real que até ele esqueceu que era tudo inventado.

Daniel começou a usar essa história em todas as suas apresentações. Acho que em algum momento ele pode ter acreditado que isso aconteceu com ele, tanto que a história se espalhou por mim.

Eu fiz uma apresentação para Daniel apresentar a empresa de capital de risco Sequoia. Ele se encontrou com um dos sócios, Gili Raanan, que eu conhecia desde nossos dias juntos na unidade de inteligência 8200 da IDF e, mais tarde, em vários outros lugares, inclusive no conselho de administração do Moovit.

Eu já tinha contado a Gili a história do micro-ondas. Acontece que Daniel também fez isso.

“É tão engraçado”, Gili me disse enquanto estávamos analisando o campo. “Seu CEO contou exatamente a mesma história do micro-ondas que você. Ele até usou os mesmos movimentos de mão!”

Não importa de onde vem a história. Se o CEO puder colocar “tudo” na história, para torná-la autêntica, para criar um verdadeiro envolvimento emocional para que os investidores possam se imaginar na história – talvez eles estejam frustrados, talvez estejam com raiva, talvez queiram vingança – isso faz toda a diferença.

Lembre-se do que eu disse antes: os investidores também são usuários. Se você é um investidor e acha que não vai usar o produto que um empreendedor está lançando, você não investirá.

Então, quando você, empreendedor, estiver elaborando sua história, veja se consegue saber de antemão mais sobre o investidor com quem está se reunindo. Se o seu produto for um software para crianças, pergunte se o investidor tem filhos na idade certa.

Talvez eles tenham sobrinhas e sobrinhos. O investidor deve imaginar *alguém* que conhece utilizando o produto.

## HISTÓRIA DO REEMBOLSO

A história do Refundit é ainda mais poderosa do que Zeek, no sentido de que o Refundit aborda um tipo diferente de frustração: tentar receber um reembolso de IVA (geralmente chamado de TAX FREE) ao viajar para a Europa.

Tal como observámos no [capítulo 1](#), os residentes de países não pertencentes à UE que visitam a União Europeia têm direito ao reembolso de qualquer IVA pago sobre bens adquiridos enquanto lá estiveram. Mas em 90% dos casos, as pessoas não conseguem recuperar o seu dinheiro.

Talvez haja longas filas na alfândega, ou a loja não tenha os formulários corretos, ou talvez o balcão do aeroporto esteja fechado. Sempre há algo que não funciona no processo.

O Refundit simplifica isso para que tudo que você precisa fazer é usar um aplicativo para digitalizar seus recibos, passaporte e cartão de embarque para receber seu dinheiro de volta.

Quandouento esta história aos investidores, desencadeia sempre algo sobre a sua própria frustração com o processo. Freqüentemente, eles compartilham comigo anedotas sobre o que aconteceu com eles pessoalmente. Foi exatamente o que aconteceu com Ziv,

CEO da Refundit, quando conversou com usuários e tentou comprar uma bicicleta em Barcelona.

**Esta é a parte mais importante de contar uma história: ouvir o feedback e, quando o investidor estiver engajado, destacar e fortalecer essa conexão.**

Certa vez, um investidor me disse, por exemplo: "Nunca paro na restituição de impostos, mas meu cônjuge sempre o faz". Você pode usar esse feedback para responder algo como: "Uau, isso é ainda pior! Pelo menos para o seu cônjuge há um motivo e, esperançosamente, algum reembolso resultará disso, mas você tem que esperar, sem fazer nada. É simplesmente uma perda de tempo. O reembolso pode economizar o tempo e a frustração de esperar por seu cônjuge."

## DEMONSTRAÇÕES E APRESENTAÇÕES DE SLIDES

E se você estiver nervoso ou não achar que é um bom orador? Você pode mostrar ao investidor um vídeo de demonstração de como seu produto funciona quando fizer sua apresentação? Não! Isso apenas irritará o investidor e você terá perdido noventa segundos de chance de contar sua história ao vivo. Que tipo de primeira impressão isso causa?

Mas esses vídeos são extremamente importantes quando a história é enviada por e-mail. A maioria dos investidores que você conhecerá não são os únicos tomadores de decisão. Eles têm uma organização para apoiá-los. Quando bem feito, um vídeo pode ser a melhor maneira de compartilhar informações entre si.

Vamos falar sobre aquelas demonstrações de noventa segundos do YouTube por um momento. Eles estão se tornando cada vez mais comuns atualmente. Percebi que muitos estão usando "música de elevador" como preenchimento, em vez de contar a história em palavras.

Isto é uma terrível perda de tempo e oportunidade. Alguém lhe deu noventa segundos de atenção e você tocou música de elevador? Quando as pessoas me enviam vídeos como esse, muitas vezes pergunto quem fez os vídeos.

Quando eles me dizem, eu respondo que deveriam demitir aquela pessoa!

Uma demonstração ao vivo é um cenário completamente diferente. Você está lá fisicamente e tem um ouvinte que pode ver, sentir e conversar; é uma oportunidade importante para contar sua história. Aqui vai uma dica importante: faça uma separação completa entre o que as pessoas veem na tela e o que você diz a elas com suas próprias palavras. Eles veem o produto enquanto você conta a história. No

No final, eles terão ouvido a história e sentirão que a viram funcionar. Não caia na armadilha de explicar o que eles estão vendo ou o que você está fazendo enquanto move o mouse. Essa é uma oportunidade perdida.

Em vez disso, conte uma história que crie envolvimento emocional.

No entanto, vale a pena criar um vídeo profissional (não um vídeo de demonstração). Se você criar um, adicione legendas ou uma transcrição além da história contada, para que as pessoas possam assistir ao vídeo mesmo em um ambiente silencioso. Também será mais fácil alterar o idioma das legendas, se necessário.

Quando você cria sua apresentação de slides, os dois slides mais importantes que passam despercebidos são o primeiro e o último (ou seja, o slide do título e o slide final). Provavelmente não era isso que você esperava! Na maioria das apresentações que vi, o slide do título não diz nada além do nome da empresa, que se trata de uma apresentação para investidores e a data. No entanto, este slide vai durar mais tempo do que qualquer outro slide da sua apresentação, e você o usou para não dizer absolutamente nada.

Em vez disso, use o slide de título para transmitir uma mensagem simples e poderosa. Explique o problema, apresente a oportunidade ou estabeleça uma afirmação para que, mais tarde, quando você contar sua história, ela seja considerada um fato. Por exemplo, “Abordamos um mercado quebrado de US\$ 400 bilhões”, “Ninguém pode fazer isso melhor do que nós” ou “Noventa por cento das pessoas odeiam ir ao dentista”.

Eu disse “quase” sobre o primeiro slide, porque o último slide, aquele que geralmente diz apenas “obrigado”, provavelmente permanecerá na tela por ainda mais tempo – então use-o para recapturar sua mensagem principal. Esses dois slides serão visualizados por mais tempo. Diga ao seu público algo que você deseja que eles lembrem.

Por último, mas não menos importante, na sua história, se você estiver resolvendo um problema, comece com *quem* e *por que* e chegue ao *quê* no final. É o mesmo processo que vimos no [capítulo 1](#) sobre a identificação de um grande problema que vale a pena resolver. Para *quem* você está resolvendo o problema? Esse é o seu público. *Por que* você está construindo isso? Esse é o problema. Qual é a solução.

Ao apresentar sua proposta inicial ao investidor, lembre-se novamente de que o CEO é o *único* que deve estar na reunião (a menos que o investidor solicite especificamente a equipe). Não é uma coisa do ego. Se um VC decide investir, é porque gosta do CEO e da história.

O que acontece se você trouxer mais pessoas para a reunião? Existem duas opções. Eles participam ativamente e, portanto, tomam parte do tempo/atenção;brilho que deveria caber ao CEO. Ou então não dizem nada, e então pode-se perguntar: Qual é exatamente o seu papel na sala?

## A DANÇA DOS CEM NÃO

Toda start-up luta para levantar capital no início. Apenas 15 por cento das start-ups (aqueelas que já formaram uma empresa e talvez tenham levantado algum dinheiro pré-semente de anjos) chegam a uma ronda de semente.

O Waze recebeu dezenas de recusas antes que a Vertex fizesse sua oferta. Você poderia chame isso de “Dança dos Cem Nãos”.

Por que cem? Pense desta forma: um parceiro de capital de risco reunirá entre cento e duzentas empresas por ano. Mesmo assim, o parceiro de capital de risco investirá apenas um ou dois por ano. Isso é 99% não e 1% sim. Portanto, ter que lançar noventa e nove vezes não significa que você esteja fazendo um trabalho ruim. É assim que funciona.

Isso é muito diferente de quando você está descobrindo a adequação do produto. Se você falar com vinte pessoas e todas elas lhe disserem que o problema que você está definindo não é um problema para elas, bem, então sua percepção do problema pode estar errada e não há razão para seguir em frente. Mas se você falar com vinte investidores e todos disserem não, isso não significa nada; continue subindo aquela colina. Agora, não me interpretem mal, é muito desanimador.

As pessoas que você espera saber alguma coisa sobre start-ups dizem não, não, não e não. Você não pode se permitir desanimar. Descubra como melhorar e passe para o próximo.

Na verdade, você está progredindo em dois aspectos: sua história melhora e sua resiliência e perseverança aumentam.

Deixe-me reiterar este ponto porque é crucial. Imagine que você está tentando fazer um gol em uma quadra de três quartos no basquete. Você fica na linha de falta e tenta marcar alcançando a cesta do outro lado. Se você acha que pode fazer isso de uma só vez, você não deveria estar construindo start-ups, você deveria estar jogando pela NBA. Mas se você tentar cem vezes, eventualmente terá a chance de conseguir.

Há uma razão pela qual as empresas de capital de risco são tão seletivas. Setenta e cinco por cento de todas as start-ups apoiadas por capital de risco fracassam, de acordo com um estudo da Harvard Business School. Em Israel, 40% das empresas apoiadas por capital de risco geram zero retorno de capital. Nos EUA, apenas 6% das empresas geram 90% dos retornos de capital.

Mas, ocasionalmente, um VC terá sucesso, talvez até um unicórnio.

As empresas de capital de risco procuram um tipo específico de empresa – uma que algum dia valha mil milhões de dólares ou que atue num mercado multibilionário. Eles chamam esse investimento de “criador de fundos”. Isso compensa todas as perdas. A proporção de unicórnios para start-ups era em 2014 de 1:1.500 e, embora muito melhor, ainda é de apenas 1:800 em 2021 – ou seja, apenas uma em cada mil start-ups (mais ou menos) se tornará um unicórnio .

Um parceiro de capital de risco não quer uma empresa que apenas sobre um investimento de US\$ 5 milhões. Eles querem dez, vinte, cem vezes mais retorno. Se o VC não achar que você tem a possibilidade de ser um criador de fundos, o VC não investirá.

Esta é outra razão pela qual é tão importante colocar o ponto mais forte no início da sua história. Se o trabalho do VC é dizer não, porque é isso que eles fazem em 99 por cento dos casos, então a sua paciência deteriora-se com o tempo e eles geralmente têm pressa em tirar conclusões precipitadas. Comece pelo ponto mais forte para que a conclusão do VC seja acertada!

Quem você deve abordar em uma empresa de capital de risco? Você pode optar pelos frutos mais fáceis de alcançar – os analistas de primeira linha cujo trabalho é falar com os empreendedores. Meu conselho: não. Somente os sócios de uma empresa de capital de risco podem dizer sim. É inútil falar com mais ninguém. O máximo que um analista pode dizer é não.

## CUIDADO COM A BULLSHIT DO INVESTIDOR

Enquanto você dança a Dança dos Cem Nãos, tome cuidado com as besteiras dos investidores. Aqui estão alguns exemplos: “Em

todos os negócios que fazemos, é assim que se faz”. Realmente? Se um dos meus filhos chegasse em casa e dissesse: “Mas pai, todos os pais das crianças da minha turma permitem que eles façam isso ou aquilo”, “Todos”, “Nunca”, “Sempre”, “Ninguém” - você deveria não os interprete literalmente. O mesmo acontece com os investidores.

“Nunca investimos em algo assim” ou “Nunca investimos nesse preço” deve ser lido como “Bem, investimos, mas não queremos contar a você”.

Se você é um empreendedor de primeira viagem, é realmente difícil desmentir o blefe de um investidor experiente. Os termos “todos” e “nunca” são quase sempre uma besteira para os investidores.

“As pessoas nunca farão download.”

“Acreditamos que a trajetória do mercado irá desacelerar.”

“Acreditamos que o seu produto é para tal e tal tipo de investidor, não para nós.”

Eu chamo besteira. É tudo uma expressão de investidor que diz “Não gosto da sua ideia” ou “Não gosto de você, mas não quero lhe contar”.

Uma das objeções idiotas mais comuns que todo empresário ouvirá em algum momento é “O Google pode fazer isso”. Raramente é verdade. Porque o Google está focado em construir seu próprio negócio. Eles não se importam com o seu. E se eles decidirem que querem almoçar com você, eles terão que passar pela mesma jornada ou por uma jornada semelhante que você fez para chegar onde você está agora, o que se você tiver o produto certo para o mercado, não é trivial.

Quando Nir Erez, cofundador e CEO do Moovit, tentou pela primeira vez arrecadar dinheiro para a empresa em 2012, uma das objeções que ele ouviu repetidamente dos investidores foi que o Waze provavelmente iria atrás do espaço de transporte público. Afinal, o Waze já havia aperfeiçoado o crowdsourcing de engarrafamentos para os passageiros.

“Eles podem fazer isso num piscar de olhos”, diriam os investidores.

O que foi muito engraçado, porque eu já fazia parte do conselho de administração do Moovit. Isso me permitiu dizer diretamente aos investidores: “Não, o Waze não pode fazer isso num piscar de olhos! Nossos usuários e os deles são públicos completamente diferentes. Os usuários do Waze dirigem carros. Os usuários do Moovit não.”

Tal como acontece com o Google, é uma questão de foco, e o foco não é sobre o que fazemos, mas sobre o que *não* fazemos. Nossa foco no Waze eram os motoristas, o que significa que não usamos transporte público, pedestres ou passeios a cavalo. Nós nem esquiamos ou andamos de bicicleta (embora eu seja os dois).

É o público que impulsiona uma empresa. Dito de outra forma, não é tanto **o que** estamos fazendo, mas **por que** e **para quem** estamos fazendo isso. O Waze e o Moovit nunca foram concorrentes, embora alguns investidores digam que nós eram.

Se você entrar nessa discussão de reconvenções, muitos dos empreendedores que conheci tentarão provar que os investidores estão errados. Se o empresário receber um e-mail detalhado explicando por que a empresa não está investindo, o empresário tende a responder longamente sobre por que os argumentos do investidor são imprecisos ou irrelevantes.

Nem se preocupe. Basta dizer “obrigado por nos considerar” e continuar sua lista de cem VCs. Lembre-se de que eles disseram não porque não gostaram da história ou porque não gostaram de você.

Alguns VCs enviarão a você um e-mail atencioso explicando por que não vão investir. Basta responder com um “obrigado” e uma nota de que “iremos atualizá-lo com notícias relevantes”. Um VC que não retorna seus e-mails?

Ir em frente. Se quiserem investir, ligarão para você.

## PRINCIPAIS INDICADORES DE INVESTIDORES

Como saber se um investidor está interessado em seguir em frente? Aqui estão o que chamo de KIs – os “Indicadores Chave do Investidor”.

- Se eles estão falando sobre o negócio, estão interessados.
- Se eles estão perguntando quem mais está analisando o negócio, eles estão interessados.
- Se estiverem perguntando quem foram os investidores anteriores ou se quiserem ver sua tabela de capitalização (que mostra os percentuais de propriedade e a diluição do patrimônio), eles estão interessados.
- Se eles começarem a oferecer conselhos sobre como alterar sua apresentação, significa que desejam apresentá-la a outra pessoa de seu fundo, por isso estão interessados.

A certa altura, levei o Waze ao mesmo investidor, Atomico, quatro vezes.

Cada vez que o Atomico tinha uma objeção diferente. Tudo começou com “é muito cedo”, o que na verdade é uma boa resposta. Isso significa que eles ainda não acreditam na sua história, mas se você puder mostrar a eles que ela funciona com dados do mundo real, então eles ficarão bem.

O Atomico não investiu, mas gostamos deles, então voltamos para a rodada B. Desta vez, Atomico disse: “O que você fez até agora é incrível, mas

achamos que a avaliação é muito alta.”

Avaliação é uma estimativa de quanto vale uma empresa. Se um VC investir uma determinada quantia com uma avaliação de empresa baixa, o VC obterá uma percentagem maior da empresa do que se o investimento for feito com uma avaliação mais elevada. Avaliações mais elevadas também significam que os investidores anteriores – e os acionistas da empresa – são menos “diluídos”, ou seja, a percentagem da empresa que possuem permanece mais elevada. Nos encontramos novamente com o Atomico para a rodada C e o Atomico repetiu o mesmo mantra.

“Seu progresso é incrível”, eles me disseram. “Não acreditávamos que você chegaria tão longe. Gostaríamos de ter investido na rodada anterior, mas desta vez sua avaliação ainda é muito alta.”

“OK”, respondi, “mas da próxima vez você dirá a mesma coisa”.

Atomico nunca entrou antes do Waze ser adquirido pelo Google. No entanto, eles foram de grande ajuda no progresso do desenvolvimento de nossos negócios no Brasil.

## FALTAM APENAS ALGUNS MESES

A verdade é que o Atomico não estava sozinho, pelo menos no segundo turno. O Waze teve muita dificuldade para arrecadar dinheiro. Tivemos muito sucesso em Israel, mas o nosso progresso foi lento nos EUA e na Europa, onde os únicos países onde construímos alguma tracção foram a Letónia, a Eslováquia e a República Checa. Tínhamos tido um bom desempenho no Equador e na América Latina também, graças a um parceiro incrível que tínhamos em uma empresa de tecnologia automotiva chamada Location World.

Todos os VCs em Israel disseram não. Conhecemos muitos deles, mostrando como havíamos progredido, e eles estavam usando o aplicativo em Israel. Mas os nossos números globais eram insuficientes e não existia um modelo de negócio claro.

Nem nenhum dos nossos VCs existentes estava interessado em investir dinheiro adicional – este era o pouco apoio que tínhamos.

“Se você pode vender a empresa hoje por US\$ 20 a US\$ 40 milhões, você deveria”, um de nossos primeiros investidores nos disse.

Foi um momento desafiador para o Waze. Era 2010 e estávamos bem perto do fim do dinheiro que arrecadamos na série A. Talvez ainda faltassem alguns meses. Toda a equipe administrativa decidiu fazer um corte salarial

para evitar ter que fazer uma redução generalizada, para que os demais funcionários não fossem afetados.

## GOOGLE FAZ UM MOVIMENTO INESPERADO

Foi nessa época que Noam e eu jantamos com um dos sócios da Khosla Ventures, um grande capital de risco do Vale do Silício que já havíamos encontrado diversas vezes. Estávamos nos preparando para uma reunião com todos os parceiros na manhã seguinte, onde estaríamos apresentando e procurando financiamento para nossa rodada B.

Normalmente, quando isso acontece, é uma indicação clara de que o sócio realmente deseja investir, por isso ele está informando você antes da reunião com todos os sócios. Ele também queria nos mostrar o quão valiosa sua empresa poderia ser (outra indicação clara de que eles estão interessados).

O sócio acrescentou então que sabia que o nosso único concorrente potencial era o Google, mas que não devíamos ficar preocupados, porque ele tinha falado com os seus contactos lá, e eles disseram-lhe que faltam pelo menos dois anos para terem os seus próprios mapas e acesso gratuito. navegação passo a passo.

Na manhã seguinte, abri meu computador para conferir as últimas notícias de tecnologia e tive uma surpresa muito desagradável: o Google havia anunciado a navegação passo a passo nos EUA, substituindo o TomTom como fonte do mapa.

Noam Bardin, CEO do Waze, e eu nos encontramos para tomar café da manhã.

“Deveríamos nos preocupar em ir à reunião de todos os parceiros?” ele perguntou seriamente.

Nós fomos, mas Noam estava certo: o anúncio do Google interrompeu isso o interesse de grandes investidores no Waze morreu em seu caminho.

No final das contas, quando terminamos a rodada B, várias dezenas de VCs disseram não. As rodadas B, em muitos casos, baseiam-se mais na tração e na execução do que apenas na história. Nossa equipe foi incrível, o modelo (onde funcionou) foi incrível e nossa história foi muito poderosa. Mas sem qualquer tracção nos países que importavam, foi difícil.

Exceto uma empresa: Microsoft. A gigante da tecnologia tinha uma preocupação que combinava com a nossa. Eles temiam que algum dia quisessem criar seu próprio produto de mapeamento e, agora que o Google estava expandindo sua funcionalidade de mapas, e se o Google se recusasse a licenciar mapas para a Microsoft?

O medo da Microsoft tornou-se nosso salvador. A empresa liderou uma rodada de US\$ 30 milhões no Waze, que também incluiu a Qualcomm Ventures, com uma avaliação de US\$ 70 milhões. Foi ainda maior do que esperávamos conseguir!

Então, o que começou como um desastre – o Google anunciando a navegação passo a passo nos EUA – estimulou outras empresas a procurar uma alternativa de mapeamento... e nós éramos a alternativa.

Também nos permitiu focar. Em vez de tentar competir com o Google na busca dentro do mapa, nos concentrarmos no deslocamento, que não era o ponto forte do Google Maps.

O investimento da Microsoft, que não foi divulgado na altura porque estava abaixo do limite de divulgação, chegou mesmo a tempo. Estávamos a apenas um mês de fechar a empresa e demitir todo mundo. Essa foi a nossa rodada B e foi financiamento suficiente para nós.

## FOMO COMO ESTRATÉGIA DE CAPTAÇÃO DE FUNDOS

Para a Qualcomm, usei o poder do FOMO – o “medo de perder” – para convencê-los a aderir. Inicialmente, alegaram que nossa avaliação era muito alta. Passei muitas horas com eles, pois estavam hesitantes. Numa reunião específica, eles me contaram como haviam perdido uma oportunidade de investimento no Twitter quando a avaliação era de apenas US\$ 55 milhões. (No momento em que este artigo foi escrito, em 2021, o Twitter valia US\$ 34,4 bilhões.)

Uma semana depois, eles me convidaram para participar de uma teleconferência com todos os parceiros e fazer uma apresentação por vídeo. Meu último slide dizia apenas uma coisa: se você pudesse voltar no tempo, investiria no Twitter com essa avaliação de US\$ 55 milhões?

FOMO funciona em muitos casos!

A Microsoft acabaria por lançar um produto de navegação no seu motor de busca Bing, mas com os mapas da Navteq (na altura era a Nokia), não os nossos!

A Dança dos Cem Nãos pode ser exaustiva. Pode ser debilitante ouvir não, depois, não, depois de não. Você pode querer desistir. Muitos antes de você.

Você pode dizer no início: “Sou forte, posso ouvir cinquenta nãos e não vai parar.” Mas depois de vinte nãos, você se sente quebrando.

Não. Se você tem uma boa história e é um empreendedor simpático, você só preciso de um sim em cem.

## A FOLHA DE TERMOS

Um termo de compromisso é uma carta de intenções de um investidor que resume os termos de seu investimento potencial em sua empresa. Pode parecer o Santo Graal, mas é apenas um marco no caminho para a ronda de financiamento. Muito provavelmente se tornará um investimento, mas ainda há um longo caminho a percorrer.

Negociar com um investidor é uma luta injusta desde o início, especialmente se você é um empreendedor de primeira viagem, porque não tem experiência e está enfrentando alguém que fez dezenas de negócios.

É mais do que isso. Se você já fez com que eles gostassem de você e da história a ponto de quererem investir e estarem prontos para lhe fornecer um termo de compromisso, então você pode estar preocupado que parecer inexperiente nesta fase possa acalmá-los. Você não tem certeza se a abordagem correta é jogar duro para conseguir ou simplesmente ceder, já que o que mais te assusta é perder o negócio.

Imagine comprar sua primeira casa. Você recebe o contrato de hipoteca do corretor de imóveis e percebe que não tem ideia do que se trata metade dos detalhes do contrato.

Não tenha medo de pedir ajuda. Na verdade, é mais do que isso: você precisará de ajuda e de alguém em quem possa confiar para orientá-lo durante todo o processo de arrecadação de fundos (pelo menos pela primeira vez).

Você já tem um advogado em sua equipe que pode dedicar um tempo para explicar tudo? O advogado pode explicar a você cada parte do termo de compromisso e qual é a gama de práticas comuns.

Ou talvez você conheça um CEO de outra empresa que poderia dar uma olhada, alguém que já esteve lá antes? (Um colega CEO é a melhor escolha para ser seu guia.) Caso contrário, como você saberá quais partes dos termos são negociáveis? (A resposta: praticamente todos eles.) A posição mais agradável para se estar é quando você tem um termo de compromisso, mas ainda é capaz de “comprar” sua empresa para outros VCs e, por fim, receber vários termos de compromisso. Isso é mais comum do que você imagina.

Um investidor pode querer o acordo, mas se houver um acordo melhor de uma empresa maior, o investidor original poderá ficar feliz em participar, em vez de liderar. É uma questão de gerenciamento do ego. Os investidores são

feliz em aderir a um VC mais respeitável, o que aumentará a probabilidade de o negócio ser bem sucedido, aumentará o financiamento disponível para a empresa no futuro e, em particular, aumentará o prestígio do VC, uma vez que a empresa terá co-investido com uma organização melhor ou mais proeminente.

Existem três fases no processo do termo de compromisso. A primeira fase é a “discussão do termo de compromisso”, na qual o VC dirá que deseja fornecer um termo de compromisso e destacará os termos específicos. Isso pode ser opressor se você não estiver pronto. O VC pode estar discutindo coisas com as quais você não está familiarizado. E você pode se sentir desconfortável em admitir isso. Se eu fosse interrogá-lo depois e você me dissesse: “O VC quer nos dar um termo de compromisso de \$ X milhões com uma avaliação de \$ Y milhões”, e então eu perguntasse quais eram os outros termos, você poderia apertar os olhos e ficar realmente confuso.

Se, no entanto, eu interrogasse o sócio do VC, ele ou ela poderia dizer: “Ah, sim, o CEO concordou com todos os termos, incluindo as preferências de liquidação e direitos de voto que solicitamos”.

Na segunda fase, o VC emitirá efetivamente o termo de compromisso. Agora você está em “negociação do termo de compromisso”. Antes de assinar, não é vinculativo. Esta é talvez a sua maior oportunidade de melhorar a posição da empresa, pois você pode continuar comprando para a sua start-up. Você negociará com quaisquer VCs adicionais em uma posição de força porque sabe que não pode perder – você já tem um termo de compromisso em mãos! Nessa situação, trate cada arremesso como um treino e mire mais alto.

A terceira fase ocorre após a assinatura do termo de compromisso. Geralmente há uma cláusula de proibição de compras, embora possa ser possível que outros participem da rodada. Embora um termo de compromisso assinado ainda seja oficialmente um acordo não vinculativo, raramente será retirado. Talvez um em cada cinquenta em tempos normais e um em cada dez durante períodos estressantes. Uma exceção notável é se você estiver no meio de um período do tipo COVID-19 e tudo pode acontecer. Durante a pandemia, vi mais termos de compromisso retirados do que em toda a minha carreira.

Mesmo depois de ter um termo de compromisso assinado, ainda é possível fazer compras ou trazer um novo investidor com um negócio melhor (sejam melhores condições ou um fundo melhor). Você sempre pode renegociar os termos com os primeiros investidores.

Outra opção: esperar de três a quatro semanas para que o período sem compras expire e, em seguida, obter um novo termo de compromisso. Eu acrescentaria que o termo no-shop é

bastante fraco. Nunca ouvi falar de um investidor processando uma empresa por violar esse termo ou por não aceitar o investimento.

**Para conseguir o negócio que deseja, você precisará dizer NÃO ao negócio que não deseja.**

Com algumas das start-ups mais jovens que orientei, enviei-as para falar com um investidor que sei que não investirá (talvez porque o fundo já tenha passado do período de investimento, talvez porque não gostem de mim) , apenas para que possam praticar sua história (e se acostumar a ouvir mais alguns nãos).

Quanto mais você estiver investido psicologicamente e em termos de tempo em uma negociação, menos estará disposto a desistir do acordo. Mas funciona nos dois sentidos: o investidor também está menos disposto a abandonar o negócio. Então, pare de pensar apenas no seu lado e considere o lado deles também. Se você está investido, eles também estão. Se você investiu esforços legais, eles também o fizeram.

Depois de receber um termo de compromisso, não hesite em sentar-se com alguém que possa explicar-lhe cada parte dele. O desafio, porém, está na reunião antes do termo de compromisso. A maioria dos investidores se reunirá com você para discutir o que está no termo de compromisso. A tabela a seguir descreve parágrafos importantes em um termo de compromisso e como lê-los, bem como o que é prática comum, o que é desagradável e quais são os termos favoráveis.

## TERMOS DE INFORMAÇÃO

<b>Termos chave</b>	<b>O que você deve prestar atenção no prazo Folhas</b>
<b>Investimento</b> <b>Quantia</b>	Quanto é investido? Se o investidor principal fizer apenas parte da rodada, você quer ter certeza de que poderá encerrar a rodada (formalmente) apenas com esta parte. Então, por exemplo, se você está levantando US\$ 5 milhões e o investidor principal está investindo US\$ 3 milhões, você realmente gostaria que este termo de compromisso dissesse que a rodada é de pelo menos US\$ 3 milhões e até US\$ 5 milhões. Caso contrário, sua rodada não será concluída até que você encontre os outros investidores.

	<p><b>Valores Mobiliários Oferecidos</b> A maior parte do investimento seria em ações preferenciais, em oposição às ações ordinárias (suas). As preferências das ações preferenciais são geralmente em caso de liquidação e direitos especiais, conforme será descrito posteriormente na tabela.</p>
<b>Empresa Avaliação</b>	<p>Este é o negócio principal, juntamente com o valor que constitui a transação (“Quanto por quanto?”). A avaliação define quanto vale o que foi construído até agora. Não existe uma forma metodológica de definir, então muito provavelmente será negociado com base em suas alternativas. É definida como avaliação pré-monetária, que é o valor do que foi criado até agora, e juntamente com o montante do investimento, que forma a avaliação pós-monetária – o valor da empresa uma vez finalizada a ronda. Haverá uma derivada imediata dessa avaliação, que é o PPS (Price Per Share) e a quantidade de ações da empresa (antes da rodada).</p> <p>Matematicamente, isto é: avaliação pré-monetária = PPS × número de ações antes da rodada. E então a empresa emite novas ações aos investidores no mesmo PPS no valor total do investimento.</p> <p>Uma observação: é importante perceber que, embora a ISO/ESOP seja fundamental para atrair e reter funcionários, ela é usada principalmente pelo investidor como forma de reduzir a avaliação. A alocação ISO/ESOP exige a emissão de mais ações, uma nova ação por opção, aumentando essencialmente o número de ações e, portanto, diminuindo o PPS. Portanto, uma avaliação pré-monetária de US\$ 10 milhões com 10% de ISO/ESOP é, na verdade, inferior a US\$ 9 milhões. É prática comum que a alocação ISO/ESOP venha de</p>

	<p>acionistas atuais e não novos. Para ter melhor alavancagem de negociação, você precisará de outra oferta competitiva.</p>
<p><b>Preventivo</b>  <b>Direitos; Direito de Rejeição inicial; Co-Oferta</b></p>	<p>Direitos de preferência – O investidor terá o direito de participar na próxima ronda para manter a sua participação; assim, por exemplo, um investidor com 10% da empresa que participa na próxima ronda pode manter a sua posição de 10%.</p> <p>Embora possa parecer bom que tudo o que pretendem seja aumentar a sua posição, isso pode desencorajar o próximo investidor. Ou, pior ainda, o próximo investidor poderá solicitar condições semelhantes!</p> <p>Direito de preferência – O investidor tem o direito de investir nos mesmos termos que um novo investidor.</p> <p>Por exemplo, se um novo investidor na próxima rodada lhe oferecer X dinheiro com avaliação Y, os investidores atuais poderão dizer: se estes são os termos, eu estou liderando.</p> <p>Co-venda – Se houver uma transação de venda por algum acionista, o investidor tem o direito de aderir a essa transação com termos semelhantes. É muito importante garantir que as ações dos fundadores (secundárias) sejam excluídas dos direitos de co-venda. Portanto, se os fundadores estão vendendo, o investidor não tem o direito de co-venda.</p>
<p><b>Liquidação Preferência</b></p>	<p>O investidor tem prioridade sobre as ações ordinárias (ou ações menores) em caso de liquidação. Em sua essência – o último dinheiro que entra, o primeiro que sai. Existem quatro níveis de preferências de liquidação.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sem preferências de liquidação – Todas as ações são iguais.</li> <li>2. Não Participante – O investidor pode escolher o valor do investimento (mais juros) ou o</li> </ol>

	<p>valor das ações.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Participação 1x – Os investidores primeiro receberão o valor do investimento (com ou sem juros) e depois obterão o valor das ações.</li> <li>4. Participação Yx – Os investidores receberão Y vezes o valor do investimento e depois o valor de suas ações.</li> </ol> <p>Isso pode ser desagradável. A prática comum é não participar 1x e provavelmente com taxa de juros. Assim, em caso de saída, os investidores podem escolher entre o valor do investimento acrescido de juros ou o valor das suas ações.</p> <p>Por favor, veja mais detalhes no final da tabela.</p>
<b>Conselho de Administração</b>	<p>É prática comum que os investidores passem a fazer parte do conselho da empresa, o que faz sentido. Recentemente, tenho visto cada vez mais investidores se juntarem como observadores no conselho de administração para receberem todas as informações e participarem das discussões, mas não têm poder de voto nem responsabilidades.</p> <p>Seu objetivo é manter o número de membros do conselho ao mínimo. Quanto mais pessoas no conselho, mais você sentirá que precisa fornecer respostas e satisfazer a todos, e as reuniões do conselho se tornarão mais incômodas para você.</p>
<b>Anti-diluição</b> <b>Direitos</b>	<p>O que acontece se houver uma rodada negativa no futuro? (Há 30% de probabilidade de isso acontecer.) Uma base ampla é comum; catraca completa é desagradável.</p> <p>Deixe-me explicar a catraca completa. Suponha que sua última rodada tenha sido de US\$ 5 milhões com US\$ 10 milhões pré-monetários,</p>

	<p>então, essencialmente, o investidor é um terço da empresa e os fundadores são dois terços (esqueça a ISO por um segundo). Agora, o tempo é desafiador. Você ainda não calculou seu PMF e está ficando sem dinheiro, o mercado está em baixa e o melhor termo de compromisso que você pode obter é levantar outros US\$ 5 milhões com uma avaliação pré-monetária de US\$ 5 milhões. O novo investidor terá 50% e todos os demais serão diluídos para metade de sua participação, certo? Se houver uma cláusula anti-diluição de catraca total, então o investidor existente (da rodada anterior) está protegido e, portanto, mantém o seu terço, e o único que sofre é você. Há uma parte ainda mais desafiadora. O novo investidor olhará para a tabela de capitalização e perceberá que após a ronda (que é essencialmente outra ronda inicial), os fundadores terão cerca de 15 por cento, o que é muito pouco, e isto pode resultar no abandono do negócio.</p>
<b>Direito a voto; Protetor Disposições</b>	<p>Isto é complicado – lista os direitos de voto do investidor. Alguns fazem sentido. Por exemplo, você não pode violar os direitos de um investidor, mesmo que as ações ordinárias sejam ações majoritárias, portanto, você não pode rescindir as preferências de liquidação do investidor, ou você, como a maioria do conselho e a maioria dos acionistas, deseja decidir sobre seu bônus anual .</p> <p>Outros direitos de voto podem interferir no bom funcionamento da empresa – nestes casos, você deve discordar. Independentemente disso, pretende-se evitar que os direitos de voto sejam colocados nas mãos de uma única entidade.</p>
<b>Sem sal</b>	<p>Ahhh, isso é doloroso, pois toca o seu próprio bolso e avisa quando você pode vender o secundário</p>

	<p>ações e por quanto. Mas também faz sentido que você não venda suas ações imediatamente após o investidor investir e então ele perderá a aposta.</p> <p>A prática comum seria permitir a venda até um determinado montante por ano e até um total de um determinado montante (30 por cento é razoável).</p>
<b>Aquisição dos fundadores</b>	<p>Isso parece ser mais doloroso, mas, na verdade, é algo que você realmente deseja. Basicamente, diz que, se você sair logo, poderá ficar com apenas uma parte de suas ações – é um modelo de bloqueio/retenção para os fundadores. Isto é dramático; maiores detalhes seguem a tabela.</p>
<b>Despesas</b>	<p>Espere aí, você está me dizendo que parte do valor do investimento será destinada ao pagamento das custas judiciais do investidor? Sim, é isso que estou dizendo exatamente. Parece absurdo, mas é uma prática comum. E quando disser “até \$X”, simplesmente mude para “exatamente \$X”, caso contrário eles perderão seu tempo justificando X.</p>

OK, e quanto à aquisição?

Imagine que um investidor coloque dinheiro em uma empresa com três fundadores e um dos fundadores saia no dia seguinte. Essa pessoa ainda é um acionista majoritário, mas, na realidade, aquele fundador apenas ferrou feio com os outros fundadores e com o investidor. O investidor confiou na equipe para entregar.

Agora, não só não está claro se a equipe pode entregar, mas também não há equipe, ou pelo menos não toda a equipe. Portanto, a maioria dos investidores exigirá um modelo de aquisição de direitos em que, se um fundador sair dentro de um determinado período de tempo, algumas de suas ações poderão ser recompradas pela empresa.

Isso faz sentido. Você está fazendo o mesmo com seus funcionários, dando-lhes ESOP (programa de opções de ações para funcionários) ou ISO (opções de ações de incentivo), com direitos adquiridos ao longo de três a quatro anos e, se eles saírem, as opções não adquiridas retornam ao pool. Então, no termo de compromisso, percebemos que o investidor está

vai exigir isso, mas na verdade, é mais crítico para você do que você pensa. Você geralmente pensa em apenas uma perspectiva, a sua. Mas, por um segundo, quero que você pense que outro fundador está saindo ou que descubra que um dos outros fundadores não é bom o suficiente e, portanto, precisa ser dispensado.

Você deseja esse período de aquisição agora, para ter ações suficientes para contratar um novo líder para substituir o fundador que saiu.

Esqueça o quanto você confia em sua equipe agora. Basta lembrar: cerca de metade das equipes fundadoras não durará três anos. E a sua missão mais importante agora é o sucesso da empresa e não do fundador que a deixou.

Tenho algumas start-ups que estenderam o período de aquisição. Eles perceberam que a jornada seria longa e queriam um compromisso mútuo, por isso ampliaram o período de três para quatro anos e depois para outro período de três anos.

E se não houver tal cláusula no termo de compromisso? Adicione! Afinal, o investidor da próxima rodada vai somar e só vai começar na próxima rodada, seja qual for esse período de tempo. Se você adicioná-lo hoje, é menos provável que o próximo investidor o altere.

Esta é a verdade para a maioria das cláusulas do termo de compromisso: se não houver preferências de liquidação, o líder da próxima rodada criará uma, então é melhor que você tenha algo justo hoje que provavelmente durará.

Preferências de liquidação – como funciona? Vamos demonstrar isso de maneira bastante simples. Digamos que a rodada inicial foi de US\$ 5 milhões, a rodada A foi de US\$ 20 milhões e a rodada B foi de US\$ 50 milhões, e todos tinham preferências de liquidação de 1x participação, e cada um deles detém 20 por cento da empresa e as ações ordinárias são 40 por cento da empresa. Agora, há uma oferta para adquirir a empresa por US\$ 100 milhões. A princípio, você acha que as ações ordinárias receberão US\$ 40 milhões, o que significa US\$ X milhões para você, um evento que mudará sua vida. Mas olhando para as preferências de liquidação, você percebe que US\$ 75 milhões retornarão aos investidores e só então você dividirá o resto, ou seja, 40% de US\$ 25 milhões, cerca de US\$ 10 milhões para as ações ordinárias, e não US\$ 40 milhões.

As preferências de liquidação são úteis em um mercado altista para satisfazer avaliações muito altas (excessivamente altas). Digamos que há uma empresa tentando levantar US\$ 500 milhões com uma avaliação de US\$ 10 bilhões e que os US\$ 10 bilhões estão um tanto desconectados de qualquer raciocínio econômico, mas ei, é um mercado altista

e alguém aceitará o acordo. Um investidor pode oferecer US\$ 500 milhões com uma avaliação de US\$ 10 bilhões, mas com preferências de liquidação 2x ou até 3x (participante ou não participante). (2x ou 3x significa que os investidores receberão pelo menos o dobro ou o triplo do valor do investimento.) Agora digamos que esta empresa, mais tarde, abra o capital com uma avaliação de US\$ 5 bilhões (ou seja adquirida por esse valor). Embora a avaliação seja bem inferior à da rodada anterior, o último investidor ainda está ganhando muito dinheiro (2x ou 3x).

## UM CASAMENTO CATÓLICO

O cofundador da Sun Microsystems, Vinod Khosla, disse certa vez que “70% a 80% dos capitalistas de risco agregam valores negativos”. Portanto, seja criterioso!

Por que os investidores são tão ruins? Provavelmente é uma questão de definir expectativas. Seria de esperar que a sua principal tarefa fosse ajudar as suas start-ups, mas, na verdade, é muito diferente.

As funções dos parceiros VC são:

- selecionar start-ups nas quais investir, ou seja, gerir o fluxo de negócios,
- levantar capital para este ou o próximo fundo,
- só então ajudar as empresas existentes, e apenas aquelas que demonstram tração.

Se você está passando por dificuldades e espera que eles ajudem, saiba que essa não é a prioridade deles. Também depende se o investidor era anteriormente uma pessoa start-up. Num passado distante, muitos capitalistas de risco eram gestores de dinheiro e não gestores de empresas. Hoje em dia, muitos sócios de empresas de capital de risco são ex-empreendedores. Você quer esse tipo de investidor; eles experimentaram a jornada dos fracassos e entendem isso. Eles não ficarão assustados ou assustados facilmente. Os empreendedores já estiveram lá e já fizeram tudo isso.

Quando você vai para a cama com um investidor, é como um casamento católico: não há como se livrar do investidor. Eles têm todos os tipos de direitos que, na maioria dos casos, os colocarão numa posição mais forte do que a sua. Não há problema em pensar

sobre o lado negro e pergunte-se: se as coisas derem errado, eu realmente quero que esse investidor faça parte da minha empresa?

O investidor e fundador da Netscape, Marc Andreessen, observou que “os investidores específicos que farão parte do conselho de sua empresa são tão importantes quanto a pessoa com quem você se casa”.

Enquanto você negocia, o investidor fará a devida diligência em você. Eles verificarão suas referências e garantirão que a história que você está contando seja válida. Você deveria fazer o mesmo. Faça a devida diligência com o investidor também, porque no final da jornada inicial, existem apenas dois tipos de relacionamento entre investidores e fundadores: ou vocês se amam ou se odeiam.

Pergunte a um empresário experiente o que ele pensa sobre os investidores da empresa após o término de sua jornada e do casamento católico com esses investidores. O empreendedor dirá: “Eu aceitaria esse investidor novamente a qualquer momento” ou “Nunca aceitarei esse investidor”. (A propósito, os investidores estão dizendo a mesma coisa sobre você.) A razão de todo o amor ou ódio geralmente não tem a ver com os resultados, mas com os relacionamentos pessoais.

Aqui vai uma dica sobre como conduzir sua due diligence: Fale com meia dúzia de ex-CEOs/empresários em cujas empresas o VC investiu anteriormente. Devem ser investidores que já não estejam envolvidos, para que o empresário possa falar livremente. A principal questão para a qual você precisa responder é como o VC se comportou quando a empresa estava em apuros. Você também, sem dúvida, passará por momentos desafiadores e deseja um investidor que o apoie durante as dificuldades da jornada.

Muitos empreendedores me perguntam o que penso sobre um determinado investidor. Minha resposta é a mesma que daria para qualquer outra recomendação que me pedissem: só posso dizer o que sei, com base no que vi. Posso pensar em alguém muito inteligente, que causa boa impressão, mas só depois de passarmos por uma crise juntos é que poderei dizer o que realmente penso.

Um dos comportamentos mais importantes de um CEO de sucesso é a perseverança, alguém que não se assusta e nunca desiste. Como empresário, adoraria um investidor que se comportasse da mesma forma.

## MOVIMENTO LENTO E RÁPIDO

Com que rapidez um VC avançará em um acordo? A resposta é: geralmente, não muito. Depende da agenda deles, não da sua. Em muitos casos, é vantajoso mover-se lentamente. Com o passar do tempo, eles podem querer reavaliar se ainda desejam fechar o negócio. Eles podem querer ver se outros investidores podem estar interessados primeiramente.

Pense nisso: o diálogo sobre avaliação já acontecia antes do termo de compromisso. Pode levar mais um mês para assiná-lo e mais dois a três meses para fechar. Durante este período, o VC aprendeu mais (muito mais) e pode decidir abandonar o negócio. Enquanto isso, embora você progride, não é às custas deles. E mesmo que você esteja fazendo progressos significativos, os termos não mudarão a seu favor, a menos que você diga não ao acordo.

Tudo isso muda se os investidores acreditarem que estão prestes a perder o negócio. Então eles se moverão muito rápido. Foi o que aconteceu com o Waze alguns dias depois de recebermos o termo de compromisso da Vertex, bem como durante a negociação subsequente do termo de compromisso. Conheci Shraga Katz, sócio geral da Magma (outro capital de risco israelense líder), por meio de uma apresentação de Shmulik Wasserman, CEO da LiveU, que desenvolveu uma tecnologia para fazer upload de vídeo com qualidade de transmissão em movimento. Eu estava ajudando Shmulik no início da jornada da LiveU, e Shmulik já havia trabalhado para Shraga.

Shraga estava bastante interessado. Nos conhecemos em um sábado à noite e na manhã seguinte Magma ligou. Falei com Yahal Zilka, cofundador e sócio co-gerente da Magma.

“Como você está progredindo com a arrecadação de fundos?” Yahal perguntou.

Eu disse a ele que estávamos no meio de várias discussões e que estavam indo bem. Ele então indicou que Magma também estaria interessado no Waze.

“Mas ainda é relevante?” ele queria saber.

“Se você puder se mover rápido o suficiente, então sim”, respondi.

Ele continuou cavando. “O que é rápido o suficiente?”

“Bem, pretendo assinar um termo de compromisso até o final da semana”, eu disse. “Se você pode igualar essa velocidade, vamos nos encontrar.”

Nos encontramos na segunda, terça e novamente na quarta.

Na quinta-feira, eles nos ofereceram um termo de compromisso e começamos a negociar.

Em outras palavras, em quatro dias, a Magma nos enviou um termo de compromisso próprio, só que desta vez não foi por US\$ 2 milhões, mas por US\$ 6 milhões, e em condições muito melhores.

Entrei em contato com Ehud Levy da Vertex e contei a ele sobre o segundo mandato.

“Ainda há espaço para você”, eu disse. “Mas está com uma avaliação mais alta.”

Eu esperava que Ehud ficasse chateado, que sentisse que havíamos agido pelas suas costas. Em vez disso, ele respondeu simplesmente: “Envie para mim e eu darei uma olhada”.

Para minha surpresa, ele assinou e devolveu o documento em dez minutos.

Existem dois aprendizados críticos aqui:

1. Os VCs podem e irão agir rapidamente quando estiverem prestes a fechar o negócio.
2. Eles esquecerão tudo sobre avaliação e a quantidade de dinheiro que planejam investir se sentirem que estão prestes a perder o negócio.

Esse não foi o fim da história de “movimento lento, movimento rápido” do Waze.

Assinamos os termos de compromisso com a Vertex e a Magma em dezembro de 2007, com expectativa de fechamento no final do ano. Na verdade, só em março de 2008 o negócio foi finalmente fechado.

O que aconteceu no meio? Primeiro, nunca paramos de negociar. Concluímos a negociação com outro VC antes de recusá-los.

Então, durante a fase de due diligence, a Magma apresentou uma nova demanda.

“Em vez de US\$ 6 milhões, achamos que você precisará de muito mais”, disse Yahal.

“Vamos elevar o padrão para uma rodada de financiamento de US\$ 12 milhões. Investiremos US\$ 4 milhões, a Vertex investirá US\$ 4 milhões e um novo investidor contribuirá com os US\$ 4 milhões restantes.”

Ficamos felizes que a Magma acreditasse tanto em nós, mas esse novo plano colocou em risco toda a rodada de financiamento. E se não encontrássemos outro investidor? Magma fez algumas apresentações e acabamos conhecendo a BlueRun Ventures no Congresso Mundial GSM em Barcelona, em fevereiro de 2008. Eles decidiram aderir.

Mas quando começamos a finalizar os documentos, eles ficaram com medo e desistiram.

"Vimos outra pessoa fazendo mapas de crowdsourcing nos EUA", foi a desculpa. (Lembra do que eu disse sobre a arrecadação de fundos ser como uma montanha-russa no escuro?)

Acabou sendo um hack simples, onde alguém adicionou uma camada de imóveis disponíveis para alugar ou comprar em um mapa existente, mas de certa forma, foi mais um revés desafiador porque percebemos que, se isso os assustasse, então eles realmente não entendem o que estamos fazendo.

O tempo estava passando e comecei a temer que não chegaríamos a um acordo no final.

No final das contas, conversamos sobre o assunto e a BlueRun Ventures voltou a embarcar com o total de US\$ 4 milhões. O negócio finalmente foi fechado em março de 2008 pela totalidade de US\$ 12 milhões. Estávamos finalmente prontos para abrir a empresa.

## QUANDO É O MOMENTO CERTO PARA LEVANTAR CAPITAL?

A resposta simples: quando puder, e se tiver boa tração e puder levantar mais, faça! Quanto mais melhor. Os tempos difíceis (seja por causa da tração ou do mercado) só vão tornar tudo mais difícil.

No final das contas, pense na arrecadação de fundos como reabastecer seu carro para a jornada que tem pela frente. Sem combustível não pode haver viagem, mas é apenas uma pequena parte dela. Imediatamente depois, você precisa pensar se terá combustível suficiente (ou seja, financiamento) para a viagem ou se precisará de mais.

Se você precisar de mais, essa é uma tarefa importante de gerenciar. Pergunte a si mesmo: o que nos tornará financiáveis para a próxima rodada? O que construirá seus objetivos de tal forma que você os atinja com dinheiro suficiente em mãos para que tenha tempo para arrecadar dinheiro novo e espaço para desacelerações (no alcance de marcos financeiros ou no mercado).

Lembre-se do que eu disse no [capítulo 3](#): quando você está arrecadando fundos, nada mais é tão crucial. No dia seguinte ao dinheiro estar no banco, você precisa mudar totalmente de direção para a execução do plano.

Esse acaba sendo um dos maiores desafios na estratégia de start-ups em geral.

Imagine o seguinte: como CEO, nos últimos seis a nove meses você esteve totalmente focado na captação de recursos. Foi necessário muito esforço e atenção, e você investiu 150% nisso.

Então acabou.

No dia seguinte, você certamente quer – e deve – comemorar, mas no dia seguinte, você terá que voltar à execução, construir o produto, elaborar sua estratégia de entrada no mercado e demitir e contratar.

Ao longo dos anos, aprendi como é fundamental manter o plano de execução da start-up enquanto, ao mesmo tempo, o CEO se distrai com o processo de captação de recursos. A execução *deve* permanecer no bom caminho, em particular para alimentar os ciclos de angariação de fundos. Os investidores podem gostar da sua história, mas ainda esperam ver progresso. Se você puder mostrar-lhes o progresso dentro de dois, três ou quatro meses, então eles estarão prontos para continuar. Caso contrário, eles passarão e passarão para o próximo investimento.

Como você garante que o progresso seja feito? Mantenha sua equipe de gestão fora do processo de arrecadação de fundos. Eles não precisam ouvir todas as rejeições. Isso é desanimador. Somente o CEO deveria sofrer os cem não's. Deixe a gestão se concentrar na execução.

Quanto dinheiro você deve arrecadar? Pense no seu próximo marco financiável. Quanto tempo você levará para chegar lá? Adicione seis meses para arrecadação de fundos e mais seis meses extras - essa é a quantidade de dinheiro que você precisa arrecadar. Se houver oportunidades ao longo da jornada para arrecadar mais, então arrecade mais!

Existem histórias de contos de fadas na arrecadação de fundos? Na verdade, sim, às vezes o processo é muito mais fácil, especialmente durante o “período de lua de mel”, depois de você ter levantado dinheiro. Também há histórias em que o fechamento de uma nova rodada demorou algumas semanas ou exigiu apenas uma reunião. Uma vez, liguei para um investidor anterior e disse-lhe que tinha uma ideia e ele disse sim na hora.

Mas não conte com isso. Sim, se você for um empresário de sucesso e com histórico de saídas, será mais fácil para você. Mas por outro lado (e normalmente), é sempre difícil.

## INICIAIS

- A chave mais importante para um investimento é que o VC goste do CEO e de sua história. Portanto, o CEO vai sozinho a essas reuniões e pratica a história com perfeição. Contar histórias tem a ver com envolvimento emocional; você quer que o investidor imagine que ele ou ela faz parte da história.
- Os investidores formam impressões rapidamente – em questão de segundos – antes mesmo de o empreendedor se sentar. Comece com o ponto mais forte que você possui antes que o investidor forme sua opinião.
- Conte uma história autêntica e verossímil, não uma série seca de “casos de uso”.
- Certifique-se de ter uma **grande** história de mercado – se você não é um “criador de fundos”, se não pode ser um unicórnio, então você não é relevante para um VC.
- Os investidores também são utilizadores. Se eles acharem que não usarão seu produto ou não conseguirem se relacionar com alguém que o faça, você terá poucas chances de conseguir um investimento.
- Os VCs são lentos, até pensarem que vão perder o negócio.
- Arrecadar dinheiro é uma “Dança dos Cem Não”. Esteja preparado para ser rejeitado repetidas vezes. A proporção de sim e não pode ser muito desanimadora.
- Fique atento aos principais indicadores dos investidores. Eles dirão se um investidor está interessado em seguir em frente.
- Não tente negociar um termo de compromisso sozinho. É uma luta injusta. Não tenha medo de pedir ajuda. Encontre mentores que possam orientá-lo.
- Se o acordo não for o que você deseja, vá embora. O investimento é como um casamento católico – não há como se livrar do seu parceiro.
- Vá direto para um parceiro em um VC. É inútil falar com um analista de primeira linha cujo trabalho é dizer “não”.

## Capítulo 5b

### GERENCIE SEUS INVESTIDORES

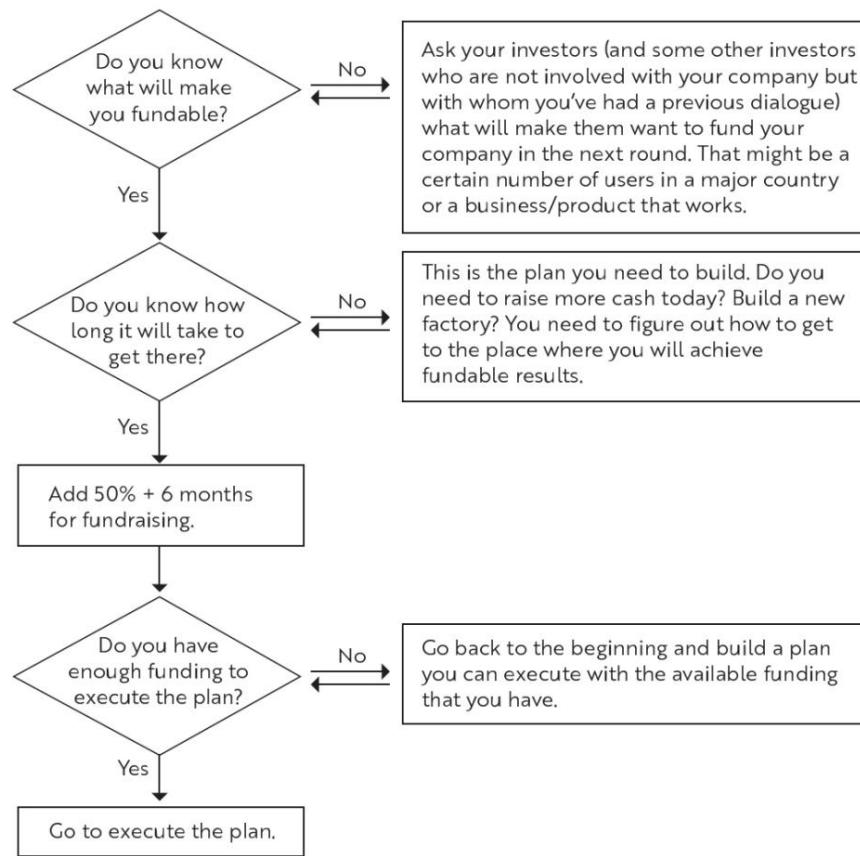
Se construir uma start-up é uma viagem de montanha-russa, então a angariação de fundos é uma montanha-russa no escuro. Você nem sabe o que está por vir. Fechar um negócio seria no escuro, de cabeça para baixo e ao contrário.

**R**arrecadar dinheiro para sua empresa não é um evento único. Isso é contínua e repetitiva. Depois de concluir a rodada inicial, haverá A, B, C e mais rodadas. Ao levantar capital, você fica “engajado”, por assim dizer, e a gestão de investidores, o conselho de administração, os conflitos de interesse, os eventos de liquidação, as ações secundárias, etc., serão questões constantes. Para planejar futuros eventos de arrecadação de fundos, desenvolvi um algoritmo que ajuda você a construir sua estratégia de arrecadação de fundos (veja a próxima página).

Depois de terminar de levantar uma nova rodada e se reunir com muitos investidores, a última coisa que você deseja fazer é encontrar mais (ou mesmo os mesmos) investidores, mas você não tem escolha a não ser continuar encontrando-os para construir seu pipeline para agora e para o futuro.

Depois de terminar uma rodada de arrecadação de fundos, você deve gerenciar seus investidores. A seguir estão algumas considerações a serem lembradas.

## Fluxograma de estratégia de arrecadação de fundos



## CONFLITOS DE INTERESSE

Em 90% das jornadas de start-ups que vejo ou nas quais estou envolvido, haverá um alinhamento de interesses entre os fundadores e os seus investidores. Você pode ter ideias diferentes sobre como alcançar esses interesses, ou pode ter que fazer muita gestão do ego (tanto de você quanto de seus investidores), mas, no final das contas, você e seus investidores querem a mesma coisa: uma empresa de sucesso e uma saída ainda mais bem-sucedida (para os investidores).

No entanto, nos outros 10% das vezes, existem diversas áreas em que os conflitos de interesses entre você e os seus investidores podem ser desafiadores.

## 1. LIQUIDAÇÃO – EVENTO DE COMPRA DE AÇÕES

Não importa se se trata de uma saída, da venda de ações secundárias ou da contratação de um novo investidor: não importa qual seja o evento, é muito provável que seus interesses como fundador, acionista ordinário e diretor da empresa possam ser diferente dos interesses de outros acionistas e, em particular, de investidores.

Pode ser confuso. Como é que, se você está tendo uma rodada positiva (arrecadando dinheiro com uma avaliação mais alta do que a rodada anterior), alguém pode ficar descontente?

Pode haver uma série de razões para isso.

- Talvez o investidor tenha pensado que algum dia aumentaria a sua posição na empresa investindo mais alguns milhões e agora não consegue.
- Talvez estejam no final do seu prazo de financiamento e a angariação de muito dinheiro afaste potencialmente essa saída no tempo.
- Talvez estejam muito diluídos e não tenham dinheiro suficiente para participar da rodada atual.
- Talvez a sua nova posição

os deixe abaixo do direito a qualquer uma das preferências (por exemplo, não conseguirem um assento no conselho de administração).

- Talvez os novos investidores

estejam a exigir um “complemento” para os fundadores e para a gestão, o que dilui ainda mais os investidores anteriores.

O complemento ocorre quando os fundadores, o CEO e a equipe de gestão estão ficando muito diluídos e recebem capital adicional na forma de ISO ou ESOP. Uma nova ronda de financiamento é sempre uma boa oportunidade para rever a sua posição patrimonial esperada resultante da ronda e da gestão e, se necessário, sugerir ao novo investidor que poderá querer considerar um complemento.

Resolver essas questões nunca é fácil, mas levantar capital geralmente é do interesse da empresa! E se o pior acontecer, lembre-se de que a liquidação é o fim do seu relacionamento com aquele investidor.

Existem essencialmente apenas duas maneiras pelas quais um relacionamento entre fundadores e investidores pode terminar: ou eles se amam ou se odeiam, provavelmente resultante do comportamento mútuo dos fundadores e investidores durante um conflito de interesses. Amar seus investidores após o término da jornada *não* faz parte da sua agenda. Essencialmente, você conduz a empresa ao sucesso e cuida de seus funcionários. Essa é a sua missão. Se você tiver um bom conselho de administração (BoD), eles cuidarão de você. Numa empresa em que ingressei recentemente como presidente do BoD, estava a olhar para a tabela de capitalização e disse ao investidor principal que o CEO estava demasiado diluído e precisava de um reforço. Ele concordou em geral e tentou adiar a decisão até que tudo estivesse resolvido. Eu disse a ele que não ingressaria no Conselho de Administração se o CEO/fundador não fosse levado a uma posição patrimonial mais razoável antes do término da rodada. O investidor me perguntou se isso era uma “condição decisiva” e eu disse que sim. O CEO recebeu essa recarga. O recém-chegado terá normalmente uma influência negocial muito mais poderosa do que as partes existentes.

## 2. LIQUIDAÇÃO – AÇÕES SECUNDÁRIAS

Ações secundárias ocorrem quando você (os fundadores, a administração e todos os funcionários) vende algumas de suas ações para outra pessoa, provavelmente investidores. Isso resulta no que é essencialmente uma mini-saída para você especificamente e para sua equipe (embora não arrecade mais dinheiro para a empresa).

Quando você vende ações secundárias, você, assim como os outros fundadores e administradores/funcionários, estão ganhando dinheiro, mas seus investidores existentes *não*. Este é outro exemplo de gerenciamento do ego. Como você pode resolver isso? Tente conseguir o evento “secundário” como parte de uma rodada de financiamento. Tente fazer com que sua arrecadação de fundos tenha excesso de inscrições. Em outras palavras, tente obter maior demanda onde os investidores desejam investir mais do que a empresa deseja arrecadar. Nesta fase, você pode dizer ao novo investidor que só poderá realizar seu desejo de comprar mais se houver ações secundárias fazendo parte do negócio. Quando, por um lado, houver um excesso de subscrição e o novo investidor perceber que a única maneira de satisfazê-lo é através de ações secundárias, ofereça aos seus investidores existentes a opção de vender também ações secundárias. Não se preocupe, provavelmente não o farão e, como resultado, você obterá exatamente o que deseja.

### 3. COMPENSAÇÃO

Os fundadores estão fortemente comprometidos com a sua jornada e missão; eles não irão embora quando as coisas ficarem difíceis e não desistirão, mesmo que não sejam pagos. Todos os investidores sabem disso. A diferença entre investidores “pró-fundadores” e outros investidores é simples – os seus investidores tiram partido deste conhecimento?

Idealmente, a remuneração deve definir o DNA da empresa como sendo generoso com seus funcionários. Você precisará pressionar o conselho para adotar esse espírito de generosidade, porque o DNA inicial deles pode ser exatamente o oposto.

### 4. LIQUIDAÇÃO – SAÍDA

Uma saída pareceria o evento menos provável de causar um conflito de interesses; afinal, todo mundo está ganhando dinheiro. No entanto, pense no seguinte cenário.

Você levantou um investimento inicial e uma rodada A totalizando US\$ 10 milhões. A avaliação mais recente foi de US\$ 30 milhões. Então, vamos supor que a posição dos fundadores seja de cerca de 40 a 50 por cento do capital e os investidores tenham cerca de 40 a 50 por cento. Dez por cento são reservados para os funcionários. Surge uma oportunidade de vender a empresa por US\$ 50 milhões. Você abre sua planilha Excel e percebe que isso significaria cerca de US\$ 20 milhões ou mais para vocês, como fundadores. Este é um evento de mudança de vida para você e você deseja aceitar o acordo.

Para o investidor da rodada A, no entanto, é uma situação muito confusa. O investidor achou que sua empresa estava a caminho de se tornar um unicórnio e ganhar vinte, trinta ou até quarenta vezes o dinheiro do investidor. A saída proposta é de apenas cerca de 25 por cento. Definitivamente *não* é uma saída para obtenção de fundos. Então, o investidor não gosta.

Aqui está outra maneira de isso acontecer. Digamos que a saída seja um negócio muito mais agradável – uma aquisição de US\$ 200 milhões, por exemplo. Os investidores gostam, mas o comprador diz: “Espere um minuto, preciso que a equipe permaneça engajada por quatro anos após a transação, então precisamos alocar 25% do negócio para retenção de funcionários e não para acionistas”, ou seja, , os investidores. Neste exemplo, você precisa pensar na transação e no dia seguinte.

Os investidores só pensam na transação. Para eles, não existe o dia seguinte.

## TUDO SOBRE AÇÕES SECUNDÁRIAS

Você deve vender ações secundárias sempre que puder. Fizemos compartilhamentos secundários no Waze e no Moovit, bem como em outras start-ups, e continuaremos a fazê-los em todas as minhas empresas quando fizer sentido (ou seja, se o preço for justo, resultará em uma mudança dramática para os vendedores, ou há um excesso de inscrições para a rodada). Para você, pessoalmente, se levar para casa algo entre algumas centenas de milhares de dólares e alguns milhões significa muito para você, então você deve fazê-lo.

A venda de ações secundárias é mais comum entre as empresas americanas do que nas europeias. Existem até mercados secundários onde as ações podem ser compradas e vendidas.

Ações secundárias não são o mesmo que conduzir uma rodada B ou C. Não se trata de emitir novas ações. As ações secundárias, em vez disso, são extremamente importantes para manter os fundadores felizes. Pense nisso como uma recompensa pelo trabalho árduo, pela obtenção de resultados e pela valorização da empresa.

A venda de ações secundárias também pode aliviar a pressão dos fundadores para que vendam a empresa prematuramente. Se você já ganhou alguns milhões de dólares com a venda de ações secundárias e aparece um comprador que diz que está pronto para adquirir sua empresa por US\$ 250 milhões, você pode ficar mais relutante em fazer o negócio se não precisar do dinheiro.

A venda de ações secundárias indica que a empresa e os fundadores podem ir longe e que estão olhando para a oportunidade geral.

Quem deveria vender? A resposta é todos. Todas as partes interessadas que desejam vender ações secundárias deveriam fazê-lo. É particularmente valioso para os funcionários, onde a venda de ações secundárias pode ser vista como uma recompensa e um construtor de retenção que torna o compromisso entre empregador e empregado ainda mais forte.

Outra razão muito importante para fazer ações secundárias é quando há um excesso de inscrições para a rodada – ou seja, como mencionado, muitas pessoas querem “entrar”. Esta é uma notícia incrível e ajudará a posicionar sua empresa no caminho do sucesso. Também pode tornar mais fácil para você levantar capital, mas

o principal benefício é tornar sua empresa mais atrativa para os funcionários.

Ocasionalmente, ao vender ações secundárias e ao oferecer a oportunidade de vender ações secundárias também aos funcionários, é provável que eles digam não. Eles acreditam na empresa ou não querem sinalizar nada que não seja 100% de crença nela. Embora você não possa dizer a eles o que fazer, e na verdade você não tem permissão nem mesmo para aconselhá-los sobre o que fazer, se esta for uma oportunidade para toda a empresa ou para vários funcionários, você deve fazer duas coisas: dizer a eles que você está vendendo, e depois traga um consultor/consultor financeiro para fazer uma apresentação geral ou consulta individual para quem desejar. Discutiremos mais as ações secundárias no [capítulo 12](#).

## MANTENHA OS INVESTIDORES ATUALIZADOS

A melhor forma de gerir os investidores existentes é mantê-los informados. Envie uma atualização periódica a cada um ou dois meses. Para os acionistas existentes, tente pedir ajuda em tarefas específicas onde possam ser úteis. Você deve usar a mesma atualização para potenciais investidores. Todos os cem investidores que anteriormente lhe disseram não também mantêm contato com eles.

Se os investidores pedem atualizações mais frequentes ou tendem a ocupar seu tempo (alguns dos investidores que conheço simplesmente não têm nada para fazer, então incomodam seus CEOs), não deixe! Você pode ignorá-los, mas se isso não ajudar, consulte as atualizações periódicas que você está enviando.

O que deve estar na sua atualização? Algo muito simples – apenas dois ou três parágrafos mostrando seu progresso. Você pode dizer: “Neste trimestre estamos nos concentrando na adequação do produto ao mercado” ou “Este mês fomos informados neste jornal” ou “Temos um novo membro na equipe de gestão”.

Tenha em mente que provavelmente ninguém está lendo o texto das suas atualizações. Os investidores querem ver os gráficos de progresso. Crie-os em um formato visualmente consistente, para que fique claro que você está medindo e atualizando os mesmos pontos de dados.

Que tipo de gráfico é mais eficaz? Aqueles que sobem! Um gráfico de tempo – uma linha ou uma barra – é melhor que um gráfico de pizza. E se você não tiver crescimento para mostrar? Continue criando os gráficos e enviando-os. Os investidores não vão investir

mais dinheiro se você não conseguir mostrar crescimento, mas, eventualmente, eles investirão mais se você for consistente e puder mostrar um aumento constante, embora lento. Dessa forma, quando o seu “Eureka!” chegar o momento, ficará claro para todos que agora você finalmente pode ser financiado.

A consistência pode ser dramática para os investidores se você puder demonstrá-la por um longo período de tempo. A consistência cria magia, simplesmente porque as pessoas só conseguem prever linhas retas. Então, se você conseguir mostrar um crescimento consistente nos últimos três anos, a maioria das pessoas acreditará que você pode continuar mostrando esse crescimento no futuro. Isto não tem nada a ver com investidores; é simplesmente a natureza humana.

## GESTÃO DE INVESTIDORES POTENCIAIS DURANTE UMA RODADA DE FINANCIAMENTO

Os investidores são um grupo cauteloso. Ninguém quer ser o primeiro a saltar, mas depois que o primeiro investidor concorda, pode haver muitos investidores subsequentes interessados (às vezes mais do que você precisa). Às vezes, um investidor dirá: “Não quero liderar esta rodada. Talvez outros possam estar interessados em contribuir.”

Por outro lado, se você conseguir um investidor de grande nome como Sequoia, a16z, Kleiner Perkins, etc., verá rapidamente uma longa lista de outros investidores que estarão clamando para participar da rodada. O que fazes, então?

- Você pode aumentar o tamanho da rodada, embora isso geralmente não funcione porque o seu investidor principal, presumindo que seja um grande fundo com dinheiro suficiente, geralmente desejará aumentar sua contribuição para manter sua posição.
- Você pode desviar novos investidores para uma rodada subsequente ou de repercussão, onde aumenta a avaliação como parte da extensão da rodada.

Há uma grande diferença entre investidores em estágio inicial e em estágio final. Os investidores em fase inicial participarão na ronda inicial e talvez na ronda A depois dela, e depois pararão, porque simplesmente não têm dinheiro suficiente alocado para continuar a apoiar a empresa. A regra prática para o estágio inicial

investidores é X na primeira rodada e uma a duas vezes X alocado nas rodadas subsequentes. Portanto, se os investidores começarem a rodada inicial com cerca de US\$ 3 milhões, eles poderão ter entre US\$ 3 milhões e US\$ 6 milhões adicionais para continuar apoiando a empresa no futuro. O que isso significa basicamente é que, se a avaliação crescer significativamente, eles não terão o suficiente para manter a sua posição na empresa e, portanto, ficarão diluídos.

## QUANTO TEMPO LEVA PARA ARRECADAR DINHEIRO?

Arrecadar dinheiro quase sempre ocorre em um momento ruim. Você prefere dedicar seu tempo ao crescimento da empresa, e não à arrecadação de dinheiro. E se você não estiver avançando como esperava, estará levantando capital em condições muito desfavoráveis.

Na minha experiência, planejo levar de seis a doze meses para gerar uma rodada de sementes, embora isso dependa do mercado e da sua experiência. Se você acabou de sair e agora abriu uma nova empresa, e investidores como você, você poderia levantar seu capital inicial em um único dia. Se você for um empreendedor de primeira viagem, levará mais tempo. O que demora tanto? Descobrir a história que você precisa contar e depois contá-la simplesmente leva tempo. No Waze, tínhamos três termos de compromisso em mãos no início de dezembro de 2007. Tivemos então três meses para encerrar a rodada. O tempo tende a beneficiar o investidor, não você. Você poderia pensar que todos querem agir rapidamente, mas os investidores podem aproveitar os atrasos para ver se você está fazendo progresso e, se não estiverem satisfeitos, podem renegociar os termos.

Durante esses três meses, você geralmente ficará preso a um período sem compras. Seus investidores, por outro lado, podem continuar fazendo a devida diligência sobre você e seu plano de negócios. E eles podem desistir se quiserem, sem ramificações (para eles).

É por isso que recomendo que você continue conversando com outros investidores, mesmo que esteja oficialmente em um período sem compras. Talvez você não consiga receber um termo de compromisso real de mais ninguém, mas se as coisas derem errado, você terá uma alternativa preparada.

E se seus investidores descobrirem que você está conversando com outras pessoas? Não vejo isso como um grande risco. Diga-lhes que é sua responsabilidade manter a empresa viva caso decidam recuar.

E se você receber uma oferta de outro investidor durante a fase sem compras? Você pode contar a verdade ao outro investidor - que você não tem loja e que ele irá expirar em alguns dias, e então você ficará feliz em conversar mais com ele. Ou você pode simplesmente esperar até que o período sem compras expire (geralmente cerca de trinta dias), presumindo que seja uma oferta melhor. Na verdade, isso aconteceu com o Waze, não durante a arrecadação de fundos, mas durante a transação de fusões e aquisições (M&A).

Estávamos em uma situação de proibição de compra com um potencial adquirente quando a oferta do Google chegou (não foi solicitada e foi enviada por e-mail). O Google descobriu a outra oferta e o outro potencial adquirente permitiu que a aquisição pelo Google fosse adiante. Caso contrário, teríamos permitido que o prazo de proibição de compras expirasse e, então, reengajados com o Google.

No início do período da COVID-19, vi muitos negócios renegociados porque as viagens eram impossíveis e a capacidade dos CEOs de conhecer novos investidores também era quase impossível. As avaliações foram facilmente reduzidas em 30 a 40 por cento. Vi investidores abandonarem negócios ao lado de outros que cumpriram os seus compromissos. Durante a crise de 2022, vi o mesmo: investidores desaparecendo, termos de compromisso renegociados e avaliações reduzidas drasticamente.

## O MÚSCULO DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS QUE PRECISA DE EXERCÍCIO!

Você conhecerá investidores o tempo todo – antes de uma rodada, depois de uma rodada, exibindo-se para seu investidor mais recente, em conferências e assim por diante. Estas reuniões são a base para a sua próxima ronda de financiamento. Mesmo que você tenha acabado de concluir uma rodada, mantenha seu resumo executivo e apresentação atualizados o tempo todo, mesmo que você não esteja arrecadando fundos no momento. Dessa forma, se um investidor pedir o envio de algo, você estará pronto.

Mas o mais importante é trazer os investidores até você. Os mendigos não podem escolher, como diz o ditado, então se você quiser escolher, há

uma e apenas uma maneira de fazer isso: vários termos de compromisso.

Mantenha todos - e quero dizer *todos* os investidores com quem você já teve contato - informados. Crie o hábito de enviar uma atualização todo mês (ou mês sim, mês não) para todos eles. Deveria se chamar “atualização da empresa” e é apenas uma página com dois a três parágrafos e dois a três gráficos. Esses gráficos devem ser sempre os mesmos (por exemplo, número de usuários, número de transações).

Para seus dois ou três gráficos, escolha aqueles que:

- estão sempre crescendo,
- estão acima da indústria, • mostram sua beleza e • mostram progresso ao longo do tempo.

O que se passa nesses parágrafos?

- Introdução da empresa em um parágrafo (curto). Por exemplo, “Abordamos o problema de XYZ para clientes da Fortune 500”. Este parágrafo não muda de um mês para outro. • A atualização recente – novamente, um parágrafo, que poderia ser: “Contratamos um novo vice-presidente de vendas” ou “Contratamos três novos clientes este mês”. Este parágrafo *sempre* muda de um mês para outro.
- Pode haver um terceiro parágrafo que seja uma “pergunta”. Por exemplo: “Estamos procurando um CFO. Você tem bons candidatos? Ou “Estamos procurando uma apresentação para um CIO de uma empresa Fortune 500”.

Agora, embora isto possa parecer genérico e rebuscado, a ideia é criar procura.

Você não tem ideia do que irá desencadear a demanda.

- Talvez seja o progresso que você está mostrando.

- Talvez o investidor simplesmente tenha perdido uma oportunidade com um valor semelhante empresa.
- Talvez os investidores tenham percebido que precisam aplicar mais dinheiro. • Talvez eles tenham apenas um bom amigo que seja um excelente candidato para a sua start-up.

Depois de deixar de atender às solicitações que chegam até você, você não apenas aumenta a probabilidade de uma rodada de financiamento em uma ordem de grandeza, mas também pode ser a diferença entre ser visto como um mendigo ou um escolhedor.

É crucial que os investidores ou potenciais investidores vejam consistência. Você precisa que os relatórios mensais e o progresso se estendam por um longo período de tempo para que façam sua mágica.

## GESTÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O CEO de uma das minhas empresas levantou capital com base em um crescimento de 3x. Todos ficaram muito entusiasmados com isso, dizendo que um crescimento de 300% é excelente. Já ouvi Sequoia dizer uma vez: 2x é bom, 2,5x é bom, 3x é excelente e, acima disso, é incrível.

Todos, exceto o investidor principal.

“Embora o crescimento de 3x ano após ano seja bom, simplesmente não é suficiente”, lamentou o investidor. “Devíamos estar fazendo 4x ou até 10x.”

“Mas você investiu 3x”, respondeu o CEO, tentando convencer o investidor para relaxar e ser feliz.

Muitos investidores tendem a ser desanimadores. Não é de propósito e definitivamente não é você; é apenas parte de seu hábito ficar descontente na maior parte do tempo. E, até certo ponto, eles até têm uma teoria para isso.

Durante a época do Waze, passamos por um período impressionante em que tudo parecia estar ótimo, mas ainda assim vimos um de nossos investidores muito descontente em uma reunião do conselho. Após a reunião, conversei com o investidor e perguntei o que ele pensa sobre três a quatro aspectos do progresso da empresa. Ele ficou muito feliz com isso, ele respondeu. Então perguntei: “Se

tudo é tão bom, por que você não ficou satisfeito na reunião do conselho de administração?"

"É meu trabalho ficar descontente, é assim que estou pressionando o CEO a fazer mais, a fazer um esforço extra", respondeu ele.

"Você pode obter resultados ainda melhores com incentivo, em vez de desânimo", eu o desafiei.

"Isso está funcionando melhor para mim", ele insistiu. "Também estou usando com meus filhos."

E pensei: "Pobres crianças!"

É verdade que uma das principais funções dos membros de um conselho de administração é fazer com que o CEO conduza a empresa a melhores resultados, mas, de alguma forma, estou sempre do lado fortalecedor e não do lado desencorajador. Muitos investidores que tenho visto usam metodologias diferentes, no entanto.

Existem três regras que um CEO deve seguir ao administrar um conselho.

- Sem surpresas. Quando um membro do conselho de administração é surpreendido, ele se sente um idiota e não gosta (ninguém gosta), mas há mais do que isso. Você pode ter surpreendido todo o conselho, mas cada um é um indivíduo e eles acreditam que foram os únicos que ficaram surpresos. Isto agora se torna uma questão de gerenciamento do ego. Prepare cada membro do conselho antes da reunião para que não haja surpresas.
- Conduza os membros do conselho na decisão que você deseja através de uma discussão (e com muita preparação). Se você deseja que a alternativa Y seja escolhida, mostre três alternativas – xYz – para que Y seja a escolha óbvia. O Y não está apenas no meio, mas também está destacado e em negrito. As pessoas tendem a escolher a opção intermediária entre três opções. Ou dê aos membros do conselho a opção de escolher onde A é muito agressivo, C é muito conservador e B é o que você deseja que eles escolham. Desta forma, Cachinhos Dourados acertou! (Se você tiver mais de três opções, certifique-se de que aquela que você deseja que seus investidores escolham seja a segunda de cima ou a segunda de baixo.)
- Se os membros do conselho recuarem, use as palavras mágicas: "O que você sugere?" Aprendi esse truque com minha esposa, Noga, que é coach de vida. Não há nada como neutralizar uma discussão com isso

pergunta. Não “Mas o que você sugere?” ou “Então, o que você sugere?”, apenas “O que você sugere?”

Gerencie seu conselho de administração enviando-lhes todos os materiais para revisão pelo menos três dias – ou melhor, uma semana – antes da reunião.

Mas o mais importante: chame-os para prepará-los.

Pode parecer que você está gerenciando uma turma de jardim de infância, mas por um segundo, pense em um sócio de um VC que está fazendo um ou dois novos investimentos por ano. Nesse ritmo, durante um período de cinco a seis anos, o parceiro de VC tem algo entre cinco a dez conselhos dos quais agora faz parte, além da função principal de VC. Portanto, a probabilidade de um VC investir o tempo necessário para adquirir conhecimento profundo sobre sua empresa e os desafios que você enfrenta é pequena.

Você pode esperar que os membros do conselho venham preparados para a reunião, mas geralmente, eles não são. Você vive sua empresa todos os dias. Eles não.

Você nunca quer chegar a uma reunião do conselho com uma decisão surpresa a tomar. Seus investidores e membros do conselho reagirão e você terá que agendar outra sessão.

Por exemplo, se você tiver um slide em sua apresentação dizendo que está indo para o mercado alemão e não para o mercado italiano, quando você disse anteriormente que estava indo primeiro para a Itália, mesmo que tivesse bons motivos, você surpreendeu o conselho. Eles pensaram que você teve sucesso na Itália e agora você não vai para lá. Por quê? Essa conversa precisa acontecer *antes* da reunião do conselho.

Numa recente reunião do conselho, o CEO de uma das empresas em que investi apresentou que a empresa iria mudar-se para um escritório maior em breve. Não apenas eu sabia disso antes da reunião do conselho, mas também disse a ele, dois meses antes, que o escritório atual estava muito lotado.

Os outros membros do conselho ficaram surpresos, no entanto. Eles não estavam tão envolvidos com a empresa quanto eu e a última vez que visitaram o escritório foi muitos meses antes. A reação foi desproporcional, mas foi apenas porque eles ficaram surpresos.

O que realmente irrita os membros do conselho com relação às surpresas é a sensação de que *eles* são os únicos que estão por fora, que ninguém os está *ouvindo*,

e que ninguém se importa com o seu ponto de vista. Então, é claro, eles vão recuar!

A principal razão pela qual você precisa informar cada membro do conselho separadamente e pessoalmente antes da reunião é que você só pode gerenciar o ego individualmente. Ninguém pode (ou deveria) lidar com o gerenciamento do ego em público.

As reuniões do conselho podem rapidamente se transformar em um pesadelo. Você trabalha duro tentando progredir, atravessando o deserto em uma montanha-russa e eles vieram – então ninguém aprecia o que você realizou, pelo menos a jornada... não se para a reunião despreparados!

Lembre-se do mais importante: seu trabalho é tornar a empresa bem-sucedida, não satisfazer o conselho de administração ou seus investidores – todos ficarão felizes quando a empresa for bem-sucedida.

## RELATAR COM PRECISÃO

Gerenciar um conselho significa dizer sempre a verdade. Isto significa apenas relatar factos como factos e pensamentos ou esperanças como tais. Você inevitavelmente será responsabilizado pelo que está reportando ao conselho.

Se o seu relatório tiver um enorme pipeline de produtos em desenvolvimento ou se você estiver conversando com clientes X, Y e Z ou potenciais parceiros de negócios, a expectativa é que algo aconteça a partir disso. Na próxima reunião, um membro do conselho poderá perguntar o que aconteceu com esses contatos ou com um acordo específico que você informou estar em andamento.

Se você disser que está em um diálogo avançado com tal ou qual parceiro e aí na próxima reunião você fala a mesma coisa, você perde credibilidade.

Diretores e investidores querem ver progresso e querem ver impulso.

Não mencione nada que tenha baixa probabilidade de acontecer. Uma longa lista de potenciais clientes ou potenciais colaborações – ninguém se importa com os nomes. Não os mencione. Se for um nome conhecido, seus investidores podem muito bem investigar e, na próxima reunião, perguntar o que aconteceu. Em vez disso, mencione apenas coisas que tenham grande probabilidade de resultar em um acordo entre agora e a próxima reunião. (Por esse motivo, as reuniões do conselho trimestrais, em vez de mensais, são as melhores.)

## GERENCIAMENTO DE CRISE

Na jornada de montanha-russa que é uma start-up, sua empresa provavelmente estará à beira da morte diversas vezes. Subir na montanha-russa é legal.

Ao descer, você pode chegar muito perto do chão e estar prestes a cair. Ou talvez seus pés (ou todo o seu corpo) estejam debaixo d'água.

Durante esse período, você verá comportamentos diferentes de diferentes investidores – aqueles que entram em pânico e aqueles que o apoiam. Você tem pressão suficiente sem que alguns membros do conselho entrem em pânico!

Durante o gerenciamento de crises, é fundamental manter o relacionamento com o conselho. Alguns membros do conselho podem conseguir tirá-lo desta crise, talvez fazendo uma rodada de financiamento interno, talvez trazendo outros investidores, ou talvez simplesmente estando ao seu lado. Você precisa do apoio deles.

Já é bastante difícil lidar com uma empresa em crise, como cortar salários, despedir pessoas ou descobrir rapidamente um novo modelo de negócio, sem ter também de gerir membros do conselho em pânico. Talvez você precise fazer ligações mais frequentes quando estiver em uma crise.

O que levaria a uma crise em uma start-up? A maioria das crises é sobre dinheiro. Alguns estão ligados a um processo judicial. Quer tenha a ver com violação de patentes, alterações nas regulamentações governamentais, discriminação ou assédio sexual, o conselho também será exposto. Então, é uma crise para você e para eles.

Pontera levantou US\$ 3 milhões em 2013 da Blumberg Capital. Uma segunda rodada foi liderada pela Horizons Ventures um ano depois, na qual arrecadamos US\$ 7,5 milhões. Isso foi dinheiro suficiente para funcionar durante algum tempo e passar de um mercado centrado em Israel para um mercado centrado nos EUA.

Aquela jornada de montanha-russa da empresa nos atingiu na cara quando precisávamos levantar mais capital, embora não tivéssemos descoberto o PMF para os EUA. E, no entanto, já havíamos encerrado a operação em Israel para concentrar os nossos esforços nos EUA!

Quando chegou a hora de aumentar uma terceira rodada, um dos VCs quis fazer uma “rodada severa para baixo”.

“Em vez de uma avaliação de US\$ 50 milhões, vamos fazer isso em US\$ 5 milhões”, disseram eles nós.

Para Yoav Zurel, CEO da Pontera, aquela grave crise representou uma perda de inocência igualmente grave. Os investidores sentiram cheiro de sangue e não hesitaram em atacar.

“Sinto muito que isso tenha acontecido com você”, eu disse a ele. “Mas também estou feliz. Feliz por você ter aprendido. Desculpe, você teve que aprender da maneira mais difícil.

Embora a oferta tenha sido realmente agressiva, tivemos alguma sorte porque conseguimos obter financiamento meu e de vários coinvestidores que estavam prontos para investir cerca de US\$ 3 milhões em condições muito mais favoráveis.

Na época ficou claro quem apoiava a empresa mesmo quando estava difícil e quem estava lá apenas para apoá-la quando tudo estava bem. Acredite em mim, você quer os investidores de apoio.

Como você sabe qual é qual?

Faça a devida diligência sobre os seus investidores e, em particular, fale com outros empresários e CEOs que já se separaram desses investidores (através de um evento de liquidação, bem ou mal sucedido).

Mas isso não foi tudo para Pontera.

Tivemos que levantar outra rodada de capital quando estávamos prestes a descobrir o PMF, e outra logo no início do surto de COVID-19.

Essas duas rodadas foram desafiadoras, mas acabaram bem sucedidas (não morremos).

Dois anos depois, quando atingimos o PMF, o crescimento foi calculado e o modelo de negócios estava implementado, Pontera estava no caminho da decolagem com uma avaliação 20x maior do que antes. Basta ter em mente que a montanha-russa de arrecadação de fundos para qualquer empresa pode mudar de direção uma dúzia de vezes no futuro.

## OS BENEFÍCIOS SURPREENDENTES DO DOWN RODADAS

Cerca de um terço de todas as start-ups terão uma rodada negativa (ou pelo menos uma rodada plana) em algum momento de sua jornada de arrecadação de fundos. Isso nem sempre é negativo. Às vezes pode ser um mal necessário, uma forma de limpar a tabela de capitalização e eliminar investidores mais antigos mas agora irrelevantes, aqueles que não apoiam a empresa.

## Como isso funciona?

Se um novo investidor (ou dominante) exigir uma rodada de baixa, isso tende a diluir mais os investidores anteriores. Os investidores anteriores podem sempre investir mais dinheiro para manter a sua posição – o termo é “pagar para jogar” – mas geralmente não o fazem. Não o fazem porque não acreditam mais na empresa ou na equipe de liderança.

Vejamos um exemplo.

Digamos que uma empresa tenha levantado uma rodada inicial e uma rodada A e talvez até uma rodada B, então a tabela de capitalização fica assim: 30% para os fundadores, 10% para os funcionários, 20% para os investidores iniciais, 20% para os investidores A e 20% para os investidores B. A avaliação da última rodada neste exemplo foi de US\$ 50 milhões.

Infelizmente, a empresa ainda não está no caminho certo e, portanto, não consegue levantar capital adicional ou pelo menos não em condições favoráveis.

Além disso, há um investidor que está dizendo: “OK, gosto do conceito e gosto da equipe, mas como você ainda não descobriu o PMF, é uma rodada inicial com uma avaliação pré-monetária de US\$ 5 milhões e estou disposto investir US\$ 5 milhões.”

Agora, se você fizer o cálculo, o novo investidor terá cerca de 50% da empresa após essa rodada, e todos os demais acionistas serão diluídos para metade de sua participação. No entanto, o novo investidor está a olhar para a tabela de capitalização esperada para depois da ronda e percebe que os três fundadores ficarão com apenas 15%, ou 5% cada para uma empresa de nível inicial. Isso não faz sentido e não é atraente o suficiente para que eles permaneçam envolvidos em suas funções, certamente não no longo prazo.

Assim, o novo investidor decide alocar fundos através de um ESOP (programa de opções de ações para funcionários, conforme mencionado) para os fundadores e funcionários, a fim de trazê-los de volta à posição total de 40% que tinham antes da rodada de baixa.

A nova tabela de capitalização é assim: 50% para o novo investidor, 40% para os fundadores e funcionários e 10% para todos os investidores anteriores. Essa é uma diluição bastante severa, de 20% antes para 3,3% depois, a menos que o investidor decida “pagar para jogar” para permanecer relevante.

A melhor situação, claro, é ter apenas rodadas para cima, mas às vezes, durante a jornada de montanha-russa da arrecadação de fundos, você encontrará uma

mendigo, não um escolhido, precisando de financiamento enquanto vague pelo deserto.

Se uma empresa precisar arrecadar dinheiro três, quatro, cinco, seis, talvez até dez vezes antes de um evento de saída, algumas delas podem ser rodadas negativas.

As rodadas negativas não prejudicam os fundadores e a administração tanto quanto você imagina. Isso ocorre porque a maioria dos investidores tentará compensar os fundadores para mantê-los incentivados a fazer o seu melhor trabalho. Como regra geral, eventualmente, os fundadores serão incentivados a possuir até 10% da empresa, cada um. Os novos investidores geralmente concordarão em complementar os fundadores, em particular, uma vez que não serão diluídos nesta última rodada.

Não ter dinheiro, entretanto, significa que você morrerá, e isso não afetará apenas você, mas também será um evento muito doloroso para seus investidores – o investimento deles valerá zero. Se eles ainda acreditam em você e na empresa, ou apenas querem evitar o fechamento de uma empresa nesta fase, eles podem encontrar uma maneira de apoiá-lo em uma rodada agressiva ou pagar para jogar.

## CAPTAÇÃO DE RECURSOS DO WAZE E MOOVIT HISTÓRIAS

Em 2010, o Waze estava quase sem dinheiro. Tínhamos levantado capital em 2008, mas ao longo da nossa jornada de fracassos, descobrimos que, fora de Israel, ainda não éramos bons o suficiente. Isso fez com que nossos investidores não estivessem interessados em investir mais dinheiro na empresa.

“Você só tem força em Israel, mas nenhuma nos EUA”, disseram-nos enquanto tentávamos arrecadar US\$ 4 milhões. “Você tem um modelo de negócios não comprovado e sua avaliação é muito alta.”

Um dos fundos de capital de risco mais bem sucedidos, numa reunião interna, foi ainda mais longe.

“Não tocáramos no Waze com uma vara de três metros”, ouvi um parceiro dizendo enquanto eu estava na sala ao lado fazendo algumas anotações.

No dia em que o Google adquiriu o Waze, Noam Bardin, CEO do Waze, e Discuti se deveríamos enviar-lhes uma vara de verdade de três metros... não o fiz, mas nós gostamos de considerar isso!

Lightspeed Venture Partners era outro fundo que estava pensando em investir (uma avaliação de US\$ 28 milhões era o número na mesa), mas

no final das contas não. No dia da aquisição do Google, nos enviaram uma enorme travessa de frutas. “Desculpe, perdemos esse!” leia a nota anexa. Pouco depois, tornei-me um pequeno investidor na Lightspeed, e desde então a Lightspeed tornou-se um investidor em Pontera.

O CEO do Moovit, Nir Erez, administrou o financiamento de sua empresa de acordo com as regras, o que significa que ele começaria a olhar para a próxima rodada de financiamento no dia em que concluiría a rodada atual. Ele construiu relacionamentos com investidores que na rodada atual disseram não. Para cada um, ele perguntava: “Quais objetivos devemos atingir para que vocês invistam na próxima rodada?” Ele aceitou esse contributo e, quando fazia sentido, baseou nele a sua estratégia de financiamento.

O que os investidores disseram a ele?

Que o Moovit precisava mostrar crescimento, ou pelo menos mostrar uma presença forte em vários países.

O Moovit saiu e fez exatamente isso.

Nir adotou a abordagem de que levaria pelo menos seis meses para levantar capital, então ele sempre iniciava uma rodada de arrecadação de fundos *um ano ou mais antes* de precisar do dinheiro, para garantir que teria uma taxa de execução suficiente para não ficar desesperado. (como aconteceu conosco no Waze).

Ele fez isso de forma consistente e, no geral, funcionou perfeitamente.

Porém, um investidor quase se transformou em um desastre.

O Moovit recebeu um termo de compromisso da montadora Ford para a rodada C do Moovit. Nir apresentou o termo de compromisso ao conselho de administração e obteve aprovação para negociar o acordo e talvez tentar obter melhores condições.

Tínhamos uma reunião do conselho na Califórnia chegando. E Nir deveria então parar em Detroit para fazer com que o CEO da Ford aprovasse o termo de compromisso. Antes de chegar à reunião do conselho na Califórnia, o CEO da Ford retirou a oferta.

Os membros do conselho do Moovit ficaram muito preocupados e se ofereceram para reconsiderar nosso caminho. Eu disse: “Se a Ford estivesse resolvendo sua estratégia antes do TS [term sheet], você nem saberia disso. Da mesma forma que você não sabe sobre todas as discussões de outros investidores que não levam a nada.”

Nir e eu estávamos calmos.

“Temos mais de um ano de pista. Não estamos prestes a ficar sem dinheiro. Temos muito tempo para nos recuperar”, disse ele ao conselho.

Nir ficou, é claro, desapontado. Mas ele entendeu que isso era apenas outro “não” entre dezenas de não que ele recebeu anteriormente.

## CONFLITO DE EVENTO DE LIQUIDAÇÃO

O que acontece se um investidor se opuser a um acordo? E se houver uma cláusula no seu acordo de investimento que lhes dê um certo direito de voto, incluindo a capacidade de dizer não a um acordo? Nesse caso, as negociações se transformarão em um jogo de galinha, dizendo: “Se você está disposto a me ferrar, adivinhe, estou disposto a ferrar você também”.

Se quiser que eles cedam, você precisará de uma carta de demissão coletiva assinada por todos os fundadores e, se possível, por toda a administração também.

Coloque-o sobre a mesa em um envelope e diga: “Esta é uma carta de demissão para todos nós. Ou você diz sim ou todos nós vamos embora.

*Você tem que ser sincero.*

Os investidores levarão um pouco de tempo para pensar sobre isso. Alguns dirão que você não quis dizer isso e, claro, você acabará se curvando, mas se você for sincero, serão eles que se curvarão.

Independentemente do resultado, você irá odiá-los e eles irão odiar seu. Não peça que eles sejam uma referência para você!

## INICIAIS

- A arrecadação de fundos é uma atividade contínua e repetitiva.
- Nunca deixe de conhecer investidores e mantê-los atualizados. Envie e-mails mensais. Inclua gráficos consistentes.
- Venda ações secundárias quando fizer sentido (especialmente no caso de uma rodada de subscrição excessiva e de um evento de mudança de vida para os vendedores) para manter os fundadores satisfeitos.
- Considere aumentar o tamanho de uma rodada de arrecadação de fundos se parecer que há excesso de inscrições.

- A maior parte dos conflitos de interesses que surgem entre as start-ups e os seus investidores têm a ver com dinheiro, rondas, liquidações e benefícios.
- Planeje de seis a doze meses para aumentar sua primeira rodada e o mesma quantidade de tempo para cada rodada posterior.
- Informe previamente os membros do conselho de administração para que não haja surpresas na reunião do conselho de administração.
- Cachinhos Dourados estava certo – dê aos membros do conselho três opções onde uma é “certa” e faça da “certa” a escolha do meio.
- As rodadas negativas são mais comuns do que você pensa e muito mais comuns do que você *imagina*. Eles podem trazer benefícios surpreendentes, como limpar uma mesa de tampo quebrada, por exemplo.
- Faça a devida diligência com seus investidores antes de eles investirem. É como um casamento católico depois. Fale com ex-CEOs cujas start-ups o investidor esteve envolvido através de um evento de liquidação, bem ou mal sucedido, para que a relação comercial entre o investidor e o CEO deixe de ser relevante. Só então você poderá obter uma opinião honesta, que é a opinião de que você precisa.

# Capítulo 6

## DEMISSÃO E CONTRATAÇÃO

Sabendo o que você sabe hoje, você contrataria esse cara?

O m dos maiores desafios para uma start-up – e, para ser franco, para todos empresas – está construindo a equipe certa e o DNA certo.

Este capítulo é sobre como fazê-lo e, em particular, como melhorar sua execução.

Por que as start-ups falham?

Fiz essa pergunta a muitos empreendedores depois que suas start-ups faliram, e cerca de metade disse: “A equipe não estava certa”.

“O que você quer dizer com a equipe não estava certa?” Continuei perguntando, para qual a maioria deles respondeu: “Tínhamos um cara que não era bom o suficiente”.

Os empreendedores muitas vezes entravam em mais detalhes como: “Eu esperava que meu CTO fosse capaz de construir uma organização de engenharia forte, e ele construiu uma organização medíocre”.

Outra razão para o fracasso de uma start-up que ouvi com frequência foi: “Tivemos problemas de comunicação”, o que para mim soa mais como: “Tivemos problemas de gestão do ego”. Ou seja, a equipe não conseguiu concordar e aceitar a liderança do CEO.

Em seguida, fiz a pergunta mais importante: “Quando você soube que aquela equipe não estava certa?” A resposta assustadora e correta foi: “Dentro do primeiro

mês." Todos eles disseram exatamente isso.

Houve até um cara que me disse que sabia "antes mesmo de começarmos".

Mas se a equipe não estava certa, e o CEO sabia disso no primeiro mês, o problema não era que a equipe não estava certa. O problema foi que o CEO não tomou a decisão difícil.

Tomar decisões fáceis é fácil e tomar decisões difíceis é *difícil*, e a maioria das pessoas não gosta de tomar decisões difíceis.

Assim, numa organização pequena como uma start-up, a maioria das decisões difíceis caberá ao CEO fazer. É aqui que tudo se torna complicado.

Nos primeiros dias de uma pequena start-up, quase todo mundo está envolvido em tudo. Pense em uma pequena equipe ou mesmo em um grupo ou turma em que você participou e pergunte-se o seguinte: "Se houvesse alguém que não se encaixasse, eu saberia?" A resposta é sim, claro, e não importa se esse alguém não se enquadra porque tem um desempenho muito inferior ou porque é um idiota. Todo mundo sabe, ponto final.

Agora, em um mês, o CEO sabia que a equipe não estava certa, que havia alguém que não deveria estar ali. Isso significa que todos na equipe também sabiam disso.

Então, todo mundo sabe, e o CEO não faz nada. Adivinha o que passa pela cabeça desses membros da equipe? Há alguém que não deveria estar ali e o CEO não está fazendo nada.

Existem apenas duas opções:

1. O CEO não sabe, o que significa que o CEO é estúpido e isso é realmente não é bom.
2. O CEO *sabe* e ainda não faz nada. Isso é ainda pior, pois indica que o CEO carece de liderança e de habilidades para tomar decisões difíceis.

A propósito, o resultado é sempre o mesmo: as pessoas com melhor desempenho irão embora porque não querem estar em um lugar que não tenha a capacidade de tomar decisões corretas e difíceis, e irão embora porque têm um escolha.

No início deste livro, escrevi que uma start-up que não descobrir o PMF morrerá. A segunda razão pela qual uma start-up pode morrer é por causa da equipe ou,

mais especificamente, a incapacidade do CEO de tomar decisões difíceis.

Se você é o CEO ou líder de uma start-up, ou se gerencia pessoas, leia o próximo parágrafo, feche o livro, feche os olhos e pense a respeito. Se você puder se inscrever, já aumentei sua probabilidade de ter sucesso em GRANDE TEMPO:

Cada vez que você contratar alguém, reserve trinta dias e depois faça a seguinte pergunta: "Sabendo o que sei hoje, eu contrataria essa pessoa?" Se a resposta for não, demita-os no dia seguinte. Cada dia que essa pessoa ainda está a bordo você causa mais danos à sua equipe.

Se a resposta for sim, por outro lado, dê um pequeno aumento a essa pessoa (em salário, opções ou qualquer coisa). Você então estabelecerá um compromisso inacreditável.

Agora, se você disser: "Ainda não sei", então você está mentindo. Mas se você realmente preciso de mais trinta dias, aproveite esse tempo e pense bem sobre isso.

## O DNA DA SUA START-UP

Quando você inicia sua jornada, você sabe que será uma jornada de fracassos e que se você descobrir o PMF, estará no caminho certo e que, se não o fizer, morrerá. Mas quando você inicia sua jornada, há uma decisão igualmente importante a ser tomada: decidir sobre o DNA da sua empresa. Você deve definir isso assim que definir o problema que está resolvendo e sua missão.

Todas as empresas do mundo têm um ADN – uma cultura empresarial ou um conjunto de valores – que as define. O seu também o fará. No primeiro dia, você tem uma oportunidade única de defini-lo do jeito que quiser. Mais tarde, será tarde demais para fazê-lo.

Voltando no tempo, até 1999, três amigos meus fundaram uma nova empresa chamada HumanClick. Essa start-up foi adquirida dezesseis meses depois, no ano 2000, pela LivePerson (uma empresa pública com sede nos EUA).

Para a maioria dos negócios de fusões e aquisições, o comprador adquire principalmente as pessoas. O coração e o cérebro são os fundadores e, portanto, em quase todas as transações de M&A, o comprador garante que os fundadores e a liderança da empresa adquirida desejam fazer parte da nova jornada e assinar um pacote de retenção significativo para o próximo dois a três anos.

O ponto de vista dos fundadores, porém, é muito diferente.

Se eles se comprometerem por três anos, no primeiro ano farão tudo em seu poder para tornar a integração bem-sucedida.

No segundo ano, eles começarão a procurar alguém que os substitua em seu cargo.

No terceiro ano, eles começarão a pensar no próximo start-up.

Depois de três anos e um dia, eles partirão para construir sua próxima start-up.

Esses três amigos, os fundadores da HumanClick, permaneceram na LivePerson até 2007, exatamente quando iniciamos o Waze. Eu perguntei a eles: “Por quê? O que foi que o manteve lá por sete anos? O que há de errado com vocês?

A resposta deles me surpreendeu e me fez pensar.

“Foi o melhor local de trabalho que já tivemos”, disseram eles.

No dia seguinte, procurei Ehud e Amir e disse: “Vamos fazer o Waze o melhor local de trabalho que já tivemos.”

Eles gostaram da ideia e definimos como seria. O que importava para nós era que: (1) apoiamos funcionários e motoristas, (2) os fundadores votam como uma única pessoa e (3) disparamos rapidamente se alguém não se enquadra na nossa cultura.

O Waze acabou sendo um ótimo local de trabalho com desgaste muito baixo.

Apenas algumas pessoas saíram ao longo dos anos e continuamos comprometidos com o nosso DNA.

Dos três fundadores da HumanClick, Tal Goldberg mais tarde se tornou o engenheiro-chefe do Waze e agora é CTO da Kahun (onde faz parte do conselho), Eitan Ron é o CEO da Kahun e Eyal Halahmi é o CTO da Pontera.

Quando iniciamos Pontera, demos um passo adiante na definição do DNA: criamos um “documento de DNA”.

Os resultados são ainda melhores do que tivemos no Waze.

Yoav Zurel, CEO da Pontera, foi e é um gestor de pessoas incrível. Nove anos depois de lançarmos a empresa, o nível de retenção de funcionários é tão alto que é difícil imaginar que Pontera tenha passado por diversas jornadas de montanha-russa.

Pense no melhor local de trabalho que você já teve e pergunte-se: “Por que foi o melhor lugar – o que o tornou assim?” Em seguida, pegue essas partes e incorpore-as ao DNA da sua nova start-up. Afinal, você será

passando dia após dia trabalhando em sua nova missão, então é melhor você amar o DNA.

Seu DNA deve incluir uma seção sobre valores (por exemplo, fazer o bem).  
Ocasionalmente, os valores estarão associados à missão, mas nem sempre.

Como você decide nos casos em que há conflitos ou divergências entre os fundadores sobre coisas que são importantes para você e coisas que continuarão sendo importantes para você para sempre – os valores que nunca mudam? No final das contas, você pode resolver os conflitos de duas maneiras: ou o CEO decide ou há votação entre os fundadores.

Não existe certo ou errado, mas você só pode defini-lo antecipadamente e não quando surge um conflito.

As palavras “conflito” ou “desacordo” devem ser usadas muito raramente (ou seja, uma vez a cada poucos anos).

A escolha do logotipo da empresa não é importante e, portanto, deve ser uma decisão do líder de marketing. Por outro lado, vender a empresa poderia ser uma questão importante e eu preferiria ter o consenso dos fundadores ou pelo menos a maioria.

Depois de implementá-los, você os tornará parte de sua história para investidores e candidatos, mesmo quando eles riem de você ou dizem que não se importam. Embora os investidores possam pensar que não é importante, acredite, isso é muito importante para você e para o sucesso da sua empresa.

Quando eu estava contratando pessoas, costumava contar-lhes a história da HumanClick e nossa decisão de fazer do Waze o melhor local de trabalho. Significava que queríamos trabalhar com pessoas com quem gostamos de trabalhar e vice-versa. Eu explicaria que, como passaremos a maior parte do dia aqui, queremos que as pessoas que contratamos queiram estar aqui e, em particular, precisamos que elas gostem de trabalhar com você e que você goste de trabalhar com você. eles. Se não for esse o caso, você ficará infeliz e não merece ser infeliz! Se você não estiver feliz aqui, vou demiti-lo, porque você merece ser feliz em outro lugar.

Mais tarde, descobri que existe um nome para esse método – a “regra de não ser idiota”.

O DNA de uma empresa envolve cometer erros, falhar rápido, disparar rápido e transparência.

## DEMISSÃO E CONTRATAÇÃO

Esse é o nome deste capítulo, e não, não entendi ao contrário; é mais importante despedir rápido do que contratar, por isso o nome do capítulo diz disparar primeiro.

Embora não pareça óbvio, demitir é muito mais importante do que contratar, mas evitamos isso porque demitir é difícil. É difícil por alguns motivos.

Porque somos boas pessoas (ou queremos pensar que somos boas pessoas), tendemos a evitar disparar porque pode ser prejudicial para a pessoa que despedimos. Também é difícil porque acabamos de contratar essa pessoa e foi um processo demorado e não queremos repetir isso.

O último ponto acaba sendo o mais significativo, principalmente quando você segue a regra de “Sabendo o que sei hoje, contrataria essa pessoa?” depois de apenas um mês desde a contratação desse funcionário.

Se a resposta for não, e você deveria demitir essa pessoa, você precisa admitir que errou ao contratá-la. Esta é uma oportunidade para estabelecer o ADN certo, que diz claramente: “Não há problema em cometer erros e corrigi-los rapidamente”.

Se parte do seu DNA está falhando rapidamente, então os erros ou falhas são eventos e não uma pessoa, e despedir essa pessoa rapidamente é uma lição importante e uma demonstração desse valor. Por outro lado, manter essa pessoa por mais tempo é um desastre.

A verdadeira razão para disparar rápido é o impacto.

Quando trabalhei na Openwave, a pioneira da Internet móvel no início dos anos 2000, e administrei o marketing de seus produtos, reuni minha equipe e desenhei em um quadro branco uma curva de distribuição normal – uma curva em forma de sino – que representava todos os funcionários do Vale do Silício. Alguns dos funcionários foram considerados ótimos, outros menos bons.

Então perguntei à minha equipe: “Onde você acha que o Openwave está nesta curva?”

Houve um consenso: estávamos um pouco melhores que a média. Não ótimo ou incrível, mas melhor que a média, o que é muito bom.

Em seguida, perguntei: “Onde você acha que sua equipe está na curva?”

Acontece que todas as equipes foram classificadas no lado incrível.

Mas isso criou um problema de percepção. Se todas as equipes forem incríveis, então quem está abaixo da média? Alguém tem que estar.

## Classificação de funcionários



De modo geral, em uma distribuição normal, 2% dos funcionários serão incríveis, 15% serão excelentes, 33% serão bons e 33% serão menos que bons. O último grupo nem deveria estar lá.

Não é pessoal. São apenas estatísticas e probabilidades puras.

Você pode dizer que na verdade está usando duas distribuições normais – uma para desempenho e outra para pessoas com quem você gosta de trabalhar.

Agora vem o entendimento mais importante.

Se você deseja fazer a transição da sua organização da posição atual para uma posição melhor, qual caminho funcionará melhor: contratar outra pessoa incrível ou excelente ou demitir alguém que não deveria estar lá?

Sabemos que o engenheiro com melhor desempenho está criando um valor três vezes maior que a média e, provavelmente, um valor dez vezes maior que o funcionário com classificação inferior. Então, suponha que você só tenha uma escolha: contratar outro excelente funcionário ou demitir alguém que não deveria estar lá.

Deixe-me ajudá-lo aqui.

Lembre-se de que todos sabem se há alguém que não deveria estar ali. É por isso que demitir alguém tem *mais* impacto do que contratar outro excelente funcionário. Porque todo mundo sabe, se você demitir essa pessoa, a confiança

na organização e sua liderança aumenta e, portanto, aumenta o comprometimento com a empresa. O resultado é que todos terão um desempenho melhor.

Em alguns casos, ouço a preocupação: "E se eu estiver errado? E se eu demitir essa pessoa e a organização não ficar satisfeita com isso?"

Adivinha? Geralmente você é o último a saber que alguém não se encaixa e, portanto, se você demiti-lo, a organização ficará realmente mais feliz.

Mas ei, se você não confia em mim nisso, pergunte a algumas pessoas (colegas em particular, mas também gerentes diretos) esta pergunta muito simples: "Em uma escala de um a dez, o quanto você sentiria se essa pessoa folhas?"

Agora, você pode querer perguntar isso de forma diferente com algumas outras pessoas envolvidas ou como uma pergunta aberta: "Qual pessoa, se ela for embora, vai fazer você realmente se arrepender, e qual pessoa, se ela não estiver mais na empresa , você não sentiria falta?

Na maioria dos casos, quando você precisa tomar uma decisão, você sabe qual é o caminho certo, mas você está procurando uma confirmação.

Sua equipe fornecerá o que você precisa.

## QUEM DEMITIR? EXAMES SOCIOMÉTRICOS

Demitir é fundamental e fazê-lo rápido é ainda mais importante, mas como saber quem demitir? Como saber quem não deve permanecer em uma organização?

É simples: você pergunta às pessoas.

Quando você é aceito no curso de treinamento de oficiais das Forças de Defesa de Israel, há uma parte que é única: os exames sociométricos. Nesses exames, seus colegas classificam você (e outros); aqueles que caem no fundo são demitidos. Porém, na maioria das vezes, os candidatos com melhor desempenho serão selecionados pelos seus pares.

Pense nisso: não há nada mais poderoso ou previsível do que falar com aqueles com quem você trabalha. Eles sabem melhor se querem você em sua equipe. Eles conhecem você melhor do que ninguém e conhecem a combinação de desempenho, simpatia e se podem ou não confiar em você, principalmente sob pressão.

O feedback dos colegas é a ferramenta mais poderosa no seu arsenal de contratação. Eles sabem melhor, mas há uma coisa a lembrar se você perguntar o ponto de vista dos colegas: você deve levar em consideração o que eles dizem. Se eles disserem que John Doe não deveria estar lá, esse deveria ser o último dia de John Doe. Caso contrário, eles não confiarão em você e seu pessoal de melhor desempenho sairá ainda mais rápido.

Você pode perguntar, então agora preciso preparar uma longa pesquisa com muitas perguntas? Na verdade.

Há muito poucas perguntas que você precisa fazer e elas eventualmente se repetirão, mas você está procurando uma resposta direta.

Aqui está uma amostra dos tipos de perguntas a serem feitas para descobrir quais são seus principais funcionários e quais membros da equipe não deveriam estar lá.

1. Se houver uma nova equipe sendo formada e você fizer parte dela, quem você gostaria de se juntar a você? Quem você gostaria que liderasse a equipe?
2. Se existe uma equipe assim sendo criada e você está prestes a liderar isso, quem você *não* escolheria para se juntar a você?
3. Se você foi promovido a um cargo sênior e conseguiu orientar seu substituto, e o substituto perguntou: “Há alguém que não deveria estar aqui?” qual seria sua resposta?
4. Há uma pergunta de acompanhamento: depois de ter classificado entre os detentores e os candidatos “eliminados”, pergunte à sua equipe: “Em uma escala de um a dez, quanto triste você ficaria se X fosse embora ( X sendo uma pessoa-chave)?” Em seguida, adicione o nome de outra pessoa importante e, em seguida, uma ou duas pessoas do final da lista. Se você quiser que isso seja mais focado, use uma escala de zero ou um. Se você quiser que a pergunta seja aberta, sem nomes, pergunte: “Quem são as principais pessoas das quais você se arrependerá se elas saírem?” e “Quem são aqueles que você não se importaria tanto se eles fossem embora?”

É isso aí: quatro perguntas e você entendeu.

O desafio é muito simples, mas se você fizer a pergunta, *deverá* agir de acordo. Então, se você acha que alguém tem o melhor desempenho e descobre que ele é tão idiota que as pessoas não querem trabalhar com ele, isso

eles roubam o crédito dos outros e não reconhecem os esforços dos outros, você não terá escolha a não ser demitir essa pessoa.

Este método, embora seja o mais forte que existe, não é amplamente implementado. Muitas organizações simplesmente têm medo de descobrir que não são tão boas quanto gostariam de pensar. Esta é uma questão de gerenciamento do ego de uma organização.

Outra razão pela qual este método não é amplamente utilizado é simples. Conforme mencionado, se você perguntar aos funcionários, terá que implementar seus insights e os itens de ação levantados, ou seja, agir de acordo. Caso contrário, você perde credibilidade e liderança. Para algumas organizações é muito difícil e por isso preferem evitar até mesmo perguntar!

A boa notícia é que se você demitir um idiota ou uma pessoa com baixo desempenho, todos reconhecerão isso – para sempre.

Fazer um exame sociométrico envolvendo membros da equipe pode descobrir os idiotas muito mais cedo. Muitos locais de trabalho dirão que têm uma política de “proibição de idiotas”, mas a realidade é que, ao contratar alguém, você não sabe como ele realmente será. Perguntar aos colegas de um funcionário é a maneira mais rápida de descobrir fora.

Com que frequência você deve realizar seus exames sociométricos? Faça isso a cada seis meses. E quem tiver a classificação mais baixa, demita-o imediatamente.

Lembre-se, se você não se livrar das pessoas que não deveriam estar ali, as pessoas incríveis irão embora mais cedo ou mais tarde. A diferença entre uma organização incrível e uma organização mediana é que a organização incrível atinge seu objetivo livrando-se daqueles que não deveriam estar ali. Isso é suficiente para fazer toda a diferença.

Perguntar aos funcionários sobre seus colegas não precisa se limitar apenas aos funcionários de nível inferior. Você também pode perguntar sobre os principais executivos. Então, se muitas pessoas começam a dizer que tal ou tal VP não está fazendo um bom trabalho, então você deveria começar a fazer a mesma pergunta: Por que essa pessoa não está fazendo um bom trabalho?

Como saber se sua organização é incrível, boa ou abaixo da média? Existem duas métricas: a tendenciosa e a assustadora.

- O tendencioso é o NPS – net promoter score – que é uma pergunta simples e um número simples. “Qual a probabilidade de você recomendar o seu melhor amigo para ingressar na empresa?” usando um número entre -1 (nunca) a 1

(já fiz). (Substitua “sua equipe” ou “seu departamento” por “sua empresa”, conforme apropriado.) • O outro método é medir o desgaste, tanto dentro da empresa quanto em comparação com os padrões do setor para a área de especialização da sua empresa. Então, você pode ter uma taxa de desgaste de 20%, o que parece horrível, mas se o padrão da indústria for 30%, então a sua taxa é realmente muito boa.

O NPS é tendencioso, mas indicativo. O atrito é real, mas demora.

Como, como CEO, você pode garantir que sua organização atenda ao DNA desejado?

Fale com as pessoas regularmente. Se a sua organização for pequena e estiver no início, converse com os novos funcionários após um mês e com todos os funcionários a cada três meses, em um diálogo individual.

## TOMANDO UMA DECISÃO

Tomar decisões difíceis é difícil. Esta é a razão pela qual precisamos de confirmação e ferramentas para fazer isso. Abaixo estão algumas dessas ferramentas; use aqueles que funcionam melhor para você.

Quando eu era jovem, pedi conselhos ao meu pai. Eu disse a ele que tinha duas alternativas e não tinha certeza de qual escolher, então ele enfiou a mão no bolso para tirar uma moeda e disse: “Vou jogar esta moeda e, antes que a moeda caia, você vão tomar a decisão.” Isso basicamente me forçou a decidir com base no que já sabia e a usar a queda da moeda como confirmação.

Funcionou. A moeda caiu e eu tomei a decisão.

Um dos meus CEOs me contou seu método. Ele se faz a seguinte pergunta: “Suponha que haja um novo CEO em meu lugar e que esse CEO saiba exatamente o que eu sei. Que decisão o novo CEO tomará?” Esta abordagem desconecta o processo de tomada de decisão do passado e das emoções para tomar a decisão certa agora.

Ouvi outra versão do lançamento da moeda.

Você diz: "Se der cara, vou fazer X e se der coroa, vou fazer Y". Você joga a moeda. Agora, se você gostou dos resultados então faça, se não, faça o contrário.

Para demitir pessoas é mais fácil: "Sabendo o que sei hoje, eu contrataria essa pessoa?"

Aqui está outra ferramenta que se revelou muito poderosa: "O que você fará na sua próxima empresa? Se você sabe, faça isso *hoje*."

Há muitos anos, um dos líderes da minha equipe veio até mim e disse: "Não estou feliz com um dos membros da minha equipe; ele não está fazendo isso e isso e aquilo, e eu não sei o que fazer."

Então, perguntei a ele: "Você está vindo até mim pelo meu ponto de vista ou por confirmação para demiti-lo? Se for para confirmação, fique à vontade para deixá-lo ir."

O líder da equipe não estava pronto para demiti-lo.

"Talvez digamos a ele que não estamos felizes e ele tem que mudar X, Y, e Z", sugeriu o líder da equipe.

Perguntei se ele já não tinha tido esse diálogo com o cara e ele disse que sim.

Então eu disse a ele: "Você está procurando uma confirmação, o que pode acontecer de duas maneiras diferentes. Primeiro, você dá a ele um período de experiência, no qual você está realmente esperando que ele falhe e então se sentiria bem em demiti-lo. Ou dois, estou lhe dando a confirmação agora mesmo de que você pode se sentir bem em demiti-lo.

## CONTRATANDO

Desde que você perceba a importância da demissão, agora é hora de pensar em contratar.

A contratação envolve três partes: quando contratar, quem contratar e como contratar.

## QUANDO CONTRATAR

Muitas empresas contratam muito cedo.

Digamos que você contrate um vendedor antes de atingir a adequação do produto ao mercado. O que você quer que ela faça? Vender um produto prematuro?

O cenário mais provável é que ela tente ter sucesso e você acabe com clientes insatisfeitos. E esse é o caso quando você contrata certo. Caso contrário, ela não conseguirá vender, e isso impactará no seu PMF, principalmente porque a incapacidade de vender será redirecionada para requisitos do produto.

O melhor momento para contratar é quando você sabe o que o novo contratado fará nos próximos noventa dias. Você pode definir os objetivos ou resultados dessa nova contratação? Se não tiver certeza, peça o ponto de vista de outra pessoa — um consultor, talvez, ou outro CEO.

## QUEM CONTRATAR

Depois de determinar que precisa contratar, procure um generalista no início e um especialista posteriormente. Em ambos os casos, você está procurando funcionários a quem não precisa dizer o que fazer. Você quer dizer a eles o que você está tentando alcançar, o objetivo deles ou o que *não* fazer. Você busca contratar alguém que consiga entregar os resultados esperados e, ao mesmo tempo, alguém que se enquadre no DNA da empresa.

Existem aspectos bons, ruins e feios em suas contratações potenciais.

Bom: eles podem descobrir o que fazer com base na compreensão de seus objetivos. Outras pessoas os acham ótimos e você pode vê-los como um substituto em potencial para o chefe, caso o chefe decida sair.

Ruim: Pessoas que são vítimas e rainhas do drama sugam a energia da organização em vez de criar uma. Um terceiro tipo “ruim” é o inconformista, o encrenqueiro. Essas pessoas são muito difíceis de serem engolidas por uma organização, embora possam criar um valor enorme.

Feio: Outros membros da equipe não querem trabalhar com eles.

## COMO CONTRATAR

No capítulo sobre arrecadação de fundos, discutimos como uma primeira impressão é causada em questão de segundos. É a mesma coisa quando você sai para um encontro; leva

só um segundo para decidir se você gosta do encontro ou não.

O mesmo acontece com um candidato para contratar. Leva alguns segundos para estabelecer a primeira impressão, e então a tendência natural do gerente contratante é buscar a confirmação.

Se for esse o caso, então a entrevista é enganosa. Embora a maioria das organizações se envolva em múltiplas entrevistas, existe uma maneira melhor. Se você eventualmente buscará feedback de colegas cerca de um mês após contratar uma pessoa, por que não buscar esse feedback *antes de contratar*?

Entreviste as referências do candidato e não o candidato. Melhor ainda, procure alguém em quem você pode confiar, talvez alguém da sua organização que já trabalhou com o candidato ou que o conheça bem. Procure este ponto de vista.

O diálogo com uma referência deve começar ou terminar com esta pergunta familiar:  
“Sabendo o que você sabe hoje, você contrataria essa pessoa?”

O maior desafio na entrevista de um futuro funcionário é o seu estado de espírito. Você está procurando contratar para uma determinada posição, então você tem uma tarefa a cumprir: contratar.

Em muitos casos, se você estiver em modo de crescimento, precisará contratar um monte de gente. A contratação consome muito tempo e a entrevista requer muita atenção. Para usar a analogia do “primeiro encontro”, o candidato está no primeiro encontro, mas você também, e há muita pressão sobre você para “fechar o negócio”.

O resultado é o mesmo, quer você esteja em um mercado de contratações em baixa ou em alta.

Em um mercado centrado no candidato, você está competindo com muitas outras empresas para contratar, e a tendência natural é que, ao encontrar um candidato de que goste após a primeira impressão, você comece a vender demais o candidato sobre o cargo e a empresa. Toda essa pressão para “fechar o negócio” refletirá em você como gerente de contratação. Então, você está tendencioso em relação à sua primeira impressão.

Se for um mercado centrado no empregador, você na verdade tem tantos candidatos por posição que o resultado é o mesmo – você quer “fechar o negócio” para não querer perder tempo conhecendo tantos candidatos!

## RECONHECENDO SEU BIAS

Depois de perceber como você é tendencioso, como você pode mudar isso? Como você pode se tornar neutro?

A prática geral é bastante simples. Aqui estão algumas regras:

- Tome a sua primeira impressão e tente provar o contrário. Então, se a sua primeira impressão é que o candidato se enquadra, tente contestar isso e provar que ele não se enquadra.
- Faça uma entrevista aprofundada. Um profissional saberia o que fez e, em particular, por que o fez. E é exatamente isso que você está tentando descobrir. Se o candidato for um profissional, você poderá se aprofundar no que ele fez no passado; caso contrário, será uma entrevista bastante superficial. Portanto, você deve conduzir a entrevista falando sobre áreas em que o candidato sente que está no seu melhor, talvez o último projeto ou algo de que o candidato realmente se orgulhe. Só então comece a ir fundo. Pergunte o que eles fizeram e *por quê*. Depois que eles explicarem, retire outra camada da cebola e vá mais fundo ainda. Faça uma pergunta “e se” ou outra pergunta “por que” e vá ainda mais fundo. Continue indo fundo até obter a resposta “Não sei” ou “Não pensei nisso”. Agora, se isso estiver na primeira ou na segunda casca da cebola e o candidato não souber bem, você pode aprofundar em várias camadas. Se o candidato tiver um conhecimento profundo, ele será um verdadeiro profissional.
- Não tenha medo de ser desafiador. A maioria dos candidatos deseja trabalhar em um ótimo lugar e um ótimo lugar contrata ótimas pessoas. Portanto, quanto mais desafiadora for a entrevista, mais o candidato terá a impressão de que este local de trabalho contrata apenas ótimas pessoas!

Lembre-se de que um ótimo gerente de contratação terá uma taxa de acerto de cerca de 80% e uma taxa de falha de cerca de 20%. Mesmo a estrela do basquete do Golden State Warriors, Steph Curry, não marca 80% na faixa de três pontos.

Uma boa pessoa contratante terá uma taxa de acerto de 70%. Embora a diferença possa parecer enorme, a realidade é que não é. Isso ocorre porque resolvemos os erros atirando rápido. Então, se uma empresa está contratando 80%

taxa de acerto e outra empresa estiver em 70 por cento, se ambas contratarem dez novas contratações nos próximos seis meses, a primeira precisará demitir duas pessoas e a segunda empresa precisará demitir três - não é uma diferença tão grande .

Há alguns anos, em uma de minhas start-ups, tínhamos um engenheiro abaixo da média liderando o desenvolvimento do iPhone. Embora a versão para Android já estivesse lançada e funcionando, a versão para iPhone estava atrasada. Perguntei ao CEO o que havia de errado. Ele me disse que o engenheiro não era ótimo. Continuei cavando.

“O que não é ótimo?” Perguntei.

Acontece que, se ele soubesse o que sabe agora, não teria o contratado. Então, eu disse a ele à queima-roupa: “Demita-o”.

O CEO recuou. “Ele é nosso único desenvolvedor de iPhone. Se dispararmos ele, não teremos ninguém para trabalhar na versão para iPhone.”

“Há quanto tempo sabemos que ele não é ótimo?” Perguntei. (“Não é ótimo” é uma maneira educada de dizer “medíocre”.)

“Cerca de um mês depois de ele ter começado, ou seja, há seis meses”, respondeu o CEO.

Continuei cavando. “E o que aconteceu até agora?”

“Não encontrei o momento certo para fazer isso e não contratamos um substituição ainda”, disse o CEO.

Então, resumi. “Por seis meses, você sabia que essa pessoa não se encaixava e a única razão pela qual não a demitiu é porque ela é o único desenvolvedor do iPhone?”

“Sim”, disse o CEO, e então continuei.

“Acho que é o contrário: você não contratou um substituto porque esse cara estava ocupando a vaga. Se você demiti-lo, precisará procurar um substituto imediatamente.”

O CEO demitiu o cara no dia seguinte e, uma semana depois, houve um novo Desenvolvedor de iPhone instalado, muito melhor que o anterior.

Grandes líderes contratam pessoas que consideram melhores do que eles. Os líderes médios não; eles têm medo de contratar pessoas mais inteligentes ou melhores, e o resultado é que eles constroem equipes medianas ou até equipes abaixo da média e isso se torna o DNA da empresa. E há mais do que isso. A organização se torna medíocre e está fadada ao fracasso.

Equipes medianas atraem menos pessoas do que a média e distraem pessoas excelentes. Os membros da equipe refletem a qualidade do líder.

*Equipes poderosas e excelentes levam a líderes incríveis e vice-versa.*

**Quando grandes pessoas saem, é hora de treinar todos os gestores e substituir aquele líder específico.**

## O CEO

Na captação de recursos, pelo menos nas fases iniciais, estabelecemos o entendimento de que um investidor só investirá seu dinheiro em uma empresa se gostar do CEO e da história que o CEO conta. Numa fase posterior, o CEO é medido pela execução e entrega dos resultados. Portanto, estamos essencialmente olhando para duas capacidades: contar uma história (vendedores) e executar.

Mas há mais do que isso.

Quando iniciamos o Refundit, o CEO, Ziv, não vinha da indústria de alta tecnologia. Ele dirigia uma empresa de tecnologia bioagrícola verde. Enquanto procurávamos levantar capital, conheci um VC em Israel e contei-lhes sobre o Refundit. Gostaram do conceito e conheceram Ziv, mas decidiram não investir.

Como eu tinha um relacionamento muito bom com o diretor administrativo do VC, perguntei por quê.

“O CEO não é da indústria”, reclamou.

Fui até o quadro branco. “Diga-me o que você procura em um grande CEO”, eu disse.

Juntos geramos esta lista:

- alguém que nunca desiste
- alguém que a equipe seguirá
- alguém que ouve os clientes da empresa
- alguém que não tem medo de tomar decisões difíceis
- alguém que pode construir equipes fortes
- alguém que reporta com precisão (não um BSer)

Levamos cerca de dez minutos para compilar a lista. Então perguntei a ele: “Onde exatamente está 'vindo da indústria' na lista?”

Na verdade, para causar disruptão, os líderes provavelmente *não deveriam* vir da “indústria”.

- Quando iniciamos o Waze, nenhum dos fundadores ou equipe tinha experiência na área de navegação/tráfego, exceto por algumas consultorias que fiz na Telmap.
- Quando começamos Pontera, ninguém vinha do setor financeiro. • Para o Moovit, Nir e Roy (os fundadores que conduziram a empresa desde o dia zero até a saída) não tinham experiência em transporte público ou mobilidade.
- O mesmo aconteceu com Refundit, Fibo, FairFly e SeeTree – seus CEOs não vinham da indústria nem eram pessoas de alta tecnologia.

A questão é: você não precisa de pessoas “da indústria”. Você precisa pessoas que entendem o problema e que podem ouvir os clientes.

Existem até vantagens em não contratar alguém com experiência no setor.

Se alguém está no setor há décadas, será mais difícil para essa pessoa mudar sua perspectiva. Mas alguém de fora da indústria ainda não tem um ponto de vista e pode estar numa posição muito melhor para fazer a disruptão!

Como a maioria das decisões difíceis acabará sendo tomada pelo CEO, acontece que o CEO pode se sentir muito solitário. Ele ou ela pode não estar em posição de consultar seus investidores (eles podem entrar em pânico se você lhes disser que tem problemas com o CTO), nem os membros de sua equipe, que também podem entrar em pânico. Então quem é o conselheiro de confiança do CEO? Muito simplesmente, outros CEOs. O ponto de vista deles é o melhor que você pode pedir, e eles não têm agenda. Você também pode ter um mentor, mas nada se compara ao apoio e aconselhamento de outros CEOs.

## O ESTUDO DE HARVARD

Em 2017, a *Harvard Business Review* publicou os resultados de um estudo de dez anos chamado “The CEO Genome Project”. No relatório, os pesquisadores delinearam quatro comportamentos que, segundo eles, diferenciam os líderes de sucesso. Os conselhos devem se concentrar nesses comportamentos no processo de seleção. Os melhores CEOs atendem a mais de uma das quatro caixas.

1. Tome decisões com rapidez e convicção.
2. Envolva-se para causar impacto. Você precisa equilibrar as prioridades das partes interessadas com foco na entrega de resultados de negócios. Faça com que as pessoas participem da criação de valor.
3. Adapte-se proativamente às mudanças e tome novas decisões se as circunstâncias mudam.
4. Entregue de forma confiável. Exceder demais as expectativas cria mais incerteza do que valor.

Para ser claro, não existe uma combinação perfeita dos quatro comportamentos que funcionarão para cada CEO. Consideremos que 100% dos CEO com baixo desempenho no estudo de Harvard obtiveram pontuações elevadas em integridade e 97% obtiveram pontuações elevadas em ética de trabalho.

Mas não há nada de “exótico nos ingredientes-chave”, concluem os pesquisadores de Harvard. É tudo uma questão de “decisão, capacidade de envolver as partes interessadas, adaptabilidade e confiabilidade”.

Uma advertência: se olharmos para os CEO mais bem-sucedidos dos últimos anos, veremos que nenhum deles se enquadra nas conclusões do estudo. CEOs como Jeff Bezos, Steve Jobs, Larry Ellison e Travis Kalanick são únicos.

## TREINANDO OS GERENTES

As pessoas ingressam nas empresas porque gostam do cargo e dos termos. Muitas vezes eles não sabem como é seu gerente, pelo menos não realmente. Na maioria dos casos, eles não fazem a devida diligência.

Mesmo assim, **a maioria dos funcionários sai por causa do gerente**. Talvez o gerente não os apreciasse, não reconhecesse sua contribuição ou ficasse com toda a glória pelo trabalho que o funcionário realizou. Se for esse o caso, tudo está

não perdido. Você pode construir o DNA certo treinando o gestor. Ou substituindo gestores cujos funcionários-chave saem.

O treinamento começa com o que é importante para a empresa como um todo. Você quer ter certeza de que todos os líderes da empresa usem esse entendimento para gerenciar seu pessoal de maneira adequada.

Quando o pessoal sai, pode ter um efeito dominó. De repente, um membro respeitado e de alta qualidade da equipe está saindo. Um mês depois, outra pessoa vai embora. Começa a parecer que todo mundo está fugindo!

Não se trata de novas oportunidades, mas sim de que a existente não está atendendo às expectativas dos colaboradores. Essa atitude pode ser resumida como: "Gosto do que estou fazendo, gosto do meu cargo, da minha missão e da minha remuneração, mas não gosto de estar aqui!"

Se um dos seus gestores não for bom, substitua-o e treine os outros! Isto se aplica a todos os níveis de gestão. Traga um treinador de gestão ou realize uma série de seminários. Basta definir a expectativa de que isso pode não ajudar aquele gerente em particular, mas pode ajudar o restante dos gerentes.

O treinamento não é apenas para gestores, é claro. O treinamento também é fundamental para novos contratados. De certa forma, o treinamento é ainda mais importante do que a contratação. É um desafio sob dois aspectos.

Você contrata alguém e espera que ele comece a entregar valor, mas ele ainda não conhece a empresa, a organização ou o material. Portanto, o primeiro a três meses é o momento de investir em treinamento para neutralizar as expectativas (irrealistas) do gerente de contratação de que ele agregará valor imediatamente.

Se, depois de um a três meses, o novo funcionário não tiver conhecimento, você, como gestor, pode concluir que ele não deveria estar ali. Embora eu geralmente defenda o disparo rápido, nesses casos, essa pode ser a decisão errada. Pode ser um indício de falta de treinamento e, portanto, pode sugerir que é o gestor quem precisa ser demitido!

Uma organização contratante precisa ter certeza de que possui treinamento em vigor. Se você está prestes a expandir sua start-up de cinquenta para duzentas pessoas em um ano, você, como CEO, não precisa mais entrevistar todos os candidatos.

Depois de cruzar cem pessoas na equipe, você nem conhecerá todos os membros da equipe que trabalham para a empresa.

Isso pode ser um desafio para você como CEO, mas é um desafio maior para todos os demais. Equipes de cinco pessoas podem se tornar vinte

dentro de um curto espaço de tempo. Os gerentes que estavam bem administrando um show de um homem só ou uma equipe de três pessoas podem não ser imediatamente bons em gerenciar vinte.

O maior desafio, porém, é manter o DNA da sua empresa. Para fazer isso, pense em treinar essas 150 novas pessoas antes mesmo de contratá-las e desenvolva o treinamento à medida que você contrata.

Certa vez ouvi a seguinte história.

Um dia, o CEO e o CFO de uma empresa estavam almoçando. O CFO disse ao CEO: “Estou preocupado com o facto de estarmos a investir tanto na formação dos nossos funcionários e depois eles irem embora”.

O CEO respondeu: “Estou mais preocupado porque *não* investiremos em treinamento e eles permanecerão !”

## A EQUIPE FUNDADORA

E se você precisar demitir um fundador? Em geral, prefiro ter uma equipe com dois a quatro membros do que um único fundador. A jornada é difícil, principalmente no início, e enquanto você estiver no meio do deserto, você realmente deseja ter mais de um crente com você.

Mas fundar equipes pode ser um desafio, especialmente quando você passa por dificuldades e não tem força. Quando você inicia a jornada com vários fundadores, muitas vezes não sabe se estão todos na mesma página – de crença, de estar apaixonado, de assumir riscos ou de perseverança. Você acabará descobrindo se está alinhado, e será incrível se estiver, mas se não estiver, pode ser um pesadelo, porque agora você tem um fundador que não se encaixa.

Você pode dizer que isso não vai acontecer com você ou que confia em seus cofundadores, para que nunca precise se separar de um cofundador. E espero que você esteja certo.

Mas e se você não estiver?

No Waze, começamos como três cofundadores e depois recrutamos Noam Bardin como CEO após um ano. Em 2013, vendemos a empresa – nós quatro.

No Moovit, nos separamos de um fundador cerca de um ano depois de iniciar a empresa e acabamos com apenas Nir Erez e Roy Bick. No entanto, a separação foi boa e eles continuaram amigos.

Em Pontera começamos com quatro anos e ainda somos quatro (depois de cerca de nove anos).

Na FairFly, começamos com quatro e caímos para três.

Na Engie, começamos com quatro, diminuímos para três e depois novamente para dois.

Na SeeTree, começamos com três e agora estamos reduzidos a dois.

Acho que você entendeu: metade das start-ups estou envolvida com a separação de fundadores experientes por vários motivos.

O maior desafio tem a ver com o gerenciamento do ego. O conselho de administração não pode demitir um fundador nos primeiros dias e, potencialmente, também não pode demitir o CEO (isso depende do acordo dos fundadores).

Além disso, ninguém dentro da start-up dirá ao CEO que deveria demitir um dos fundadores. É provável que as pessoas não digam nada sobre isso e, ainda assim, se você tem um fundador que não se enquadra, você é o CEO e não faz nada – você tem um problema mais profundo do que qualquer outro membro da equipe.

Acontece o contrário também. Se o CEO não se enquadrar e os outros fundadores não estão fazendo nada a respeito, é ainda pior.

Então, o que você faz quando precisa se separar de um fundador? É muito simples: separe a discussão em três partes.

- Patrimônio líquido – presumindo que haja um cronograma de aquisição de direitos.
- Jurídico – o que dizem os estatutos.
- **Posição executiva – Podemos** ter um “fundador não executivo”?

Independentemente do que você faça, não espere mais nenhum relacionamento com o fundador que está saindo. Mesmo se vocês fossem amigos, é provável que não continuem assim.

A equidade é a primeira questão. Se houver um cronograma de aquisição de direitos, assim que você se separar, a aquisição de direitos para o fundador que está saindo será interrompida; isso representa um grande golpe financeiro para o fundador que está saindo.

Ao mesmo tempo, a aquisição de direitos foi implementada para compensar aqueles que carregam o trabalho árduo durante a viagem, e não para aqueles que não o fazem.

Nos primeiros dias de minha carreira, eu pressionava meus fundadores para que tivessem um cronograma de aquisição de direitos mais curto em vez de mais longo. Foi apenas recentemente

anos que encontrei um CEO que disse: "Gostaria que tivéssemos um período de aquisição de direitos *mais longo* ". Então, quatro anos é melhor que três anos nesse sentido. A probabilidade de um fundador sair nos primeiros anos é alta e, se isso acontecer, você deseja ter patrimônio suficiente voltando ao pool para permitir a contratação de novos executivos, se necessário.

A parte legal é simples: você faz exatamente o que está escrito neste livro ou no contrato social, no acordo dos fundadores ou no acordo de investimento – faz exatamente o que diz.

Uma das soluções alternativas que tenho visto ao longo do tempo é a criação de um cargo não executivo. Se um dos fundadores for valioso em algumas áreas, mas estiver causando danos quando estiver no escritório, encontre um cargo não executivo para esse fundador, *fora* do escritório. Você ainda pode querer a perspectiva dele ou até mesmo a presença do fundador nas reuniões do conselho de administração.

Parece uma solução mágica – posso manter o fundador, mas à distância – mas levanta possíveis problemas de gestão do ego se o fundador sentir que o seu ego foi ferido. Pode ser necessário fazer uma separação completa mais tarde.

Deixe-me resumir esta parte para você.

- Se um fundador estiver prestes a sair – seja você ou outro fundador – ao pensar no acordo dos fundadores ou no cronograma de aquisição de ações dos fundadores, considere a perspectiva do fundador que permanece. Ajuda a pensar corretamente na situação. • Quando converso com CEOs que tiveram a saída de outro fundador, ouço uma resposta muito consistente: "Fiz isso tarde demais e gostaria que o cronograma de aquisição de direitos fosse mais longo". • Hoje é o primeiro dia do resto da sua vida.

Você tem que pensar no futuro, não no passado. E o futuro é melhor sem esse fundador.

Quando você pensa no que incluir no acordo dos fundadores do ponto de vista do fundador que permanece, há quatro elementos críticos a serem considerados:

- um longo período de aquisição,
- um processo para decidir sobre a separação,

- um voto de múltiplas pessoas (ou seja, nenhuma pessoa pode impedir a mudança para a frente),
- uma atitude generosa para com qualquer parceiro que saia.

## EQUIPE

Ocasionalmente, as pessoas me perguntam onde encontrar um cofundador. Isso é muito desafiador e, embora eu não saiba responder a essa pergunta, na maioria dos casos, seria procurar pessoas com quem você já trabalhou ou conhece pessoalmente.

Então, a questão chave não é quem escolher, mas sim quem escolheria você. Obviamente isso será muito diferente se você for um empreendedor em série e tiver conduzido diferentes empresas ao sucesso. Nesse caso, você teria pessoas seguindo você e poderá escolher entre um grupo maior.

Mas se for a sua primeira start-up, pense na seguinte história. Pode parecer inconsequente, mas garanto que é muito relevante.

O primeiro país a adotar o modelo do Refundit foi a Bélgica. Não é um dos maiores países da Europa e há apenas um número limitado de turistas.

Assim que concluímos a segunda ronda de financiamento, na primeira reunião do conselho, um dos investidores perguntou: "Porquê a Bélgica?"

"Pense no seu primeiro encontro no ensino médio", eu disse a ele. "Não quem fez você quer namorar, mas o primeiro encontro real - a pessoa que disse sim."

É isso! A Bélgica foi simplesmente a primeira a dizer sim.

Pode ser o mesmo com encontrar seus sócios fundadores. Você já está apaixonado, então está procurando fundadores que se apaixonariam pelo mesmo problema pelo qual você se apaixonou. Esse será o ponto de partida.

Porém, se você deseja construir a equipe, pense no seguinte:

- **Complementaridade – Três** engenheiros são bons, mas você ainda precisará de outros recursos para equilibrar a equipe. O mesmo se aplica se sua equipe inicial for composta por três profissionais de marketing ou três vendedores.

- **Ausência de ego** – Está claro que a missão é mais importante que o indivíduo, e é imperativo que todos aceitem a liderança do CEO (palavra final).
- **Planeamento claro** – Está claro o que todos irão fazer nos próximos noventa dias e depois. Portanto, uma start-up com um CEO, um COO e um presidente como equipa fundadora não é uma boa indicação, nem em termos de quem está a fazer o quê, nem em termos de ser sem ego. • **Alinhamento de interesses (a missão) e compromisso** – Se alguém trabalha a tempo parcial porque tem um emprego diurno, e isto vai ser o caso por um longo período, não vai funcionar.

Deixe-me compartilhar várias histórias que lhe darão uma perspectiva adicional.

Em uma das start-ups com as quais estive envolvido, havia dois fundadores, um com 95% de capital e outro com 5% de capital. No início os dois estavam felizes, mas com o passar do tempo, quando perceberam que isso estava fora do padrão, surgiu muita desconfiança entre eles, o que acabou na separação. O arranque acabou por não ter sucesso.

Prefiro ter no ponto de partida totalmente iguais, ou pelo menos todos no mesmo ordem de grandeza.

Em outra start-up em que estive envolvido, houve três fundadores.

Durante os primeiros dias, eles pareciam apoiar o CEO, mas o que descobri mais tarde é que desde o início eles não confiaram nele. Um tempo depois, alegaram que também não acreditavam em sua liderança. Descobriu-se que os outros fundadores eram movidos pelo ego, e o CEO era a única pessoa sem ego na equação.

Essa inicialização também não teve sucesso.

No Waze, bem no início da jornada, decidimos contratar um CEO para me substituir; fizemos isso no segundo ano de empresa. Noam Bardin tornou-se CEO e permaneceu após a saída do Google até 2021, quando finalmente saiu.

Durante a busca por um CEO, conhecemos muitos candidatos. Uma das considerações mais críticas para nós foi recrutar alguém que acreditasse em nosso visão de “o melhor local de trabalho que já tivemos” e quem assinaria

isso, aproveitando o valor disso e não tentando mudá-lo. Noam era assim.

Acabamos por dizer sim a Noam e não a outro candidato, o que acabou por ser muito melhor para esse candidato, Naftali Bennett, também. Voltou-se para a política e tornou-se ministro da Educação e, mais tarde, décimo terceiro primeiro-ministro de Israel.

Ele é um bom líder.

A escolha de Noam acabou sendo um grande sucesso para o Waze e também para Israel.

## INICIAIS

- Demitir é muito mais importante que contratar.
- Para cada pessoa contratada, depois de um e depois de três meses, faça a pergunta: "Sabendo o que sei hoje, eu contrataria essa pessoa?"
- Se todos sabem que alguém na empresa não está certo e o CEO não faz nada, isso significa que ou o CEO não sabe ou que o CEO *sabe*, mas não está fazendo nada. Em ambos os casos, os funcionários com melhor desempenho irão embora.
- As entrevistas fornecem insights limitados. As referências são mais importantes. Fale com pessoas que costumavam trabalhar com um funcionário em potencial.
- Somente outros CEOs podem ajudar a combater a solidão dos CEOs.
- Noventa por cento do desgaste é devido ao gestor direto.  
As pessoas ingressam nas empresas, mas abandonam as pessoas.
- A aquisição de direitos dos fundadores visa proteger aqueles que ficam, não aqueles quem vai embora.
- A chave mágica para a tomada de decisões é perguntar: "Sabendo o que sei hoje, faria algo diferente?" e então, se assim for,

perguntando: "Posso começar a fazer as coisas de maneira diferente agora?"

## Capítulo 7

# ENTENDA O USUÁRIO – VOCÊ SÃO APENAS UMA AMOSTRA DE UM

A simplicidade é a sofisticação final.

-Leonardo da Vinci

**S**teve Wozniak, cofundador da Apple, e eu estávamos sentados na mesma mesa durante um jantar pré-convenção na América Latina há vários anos. Eu queria tirar uma selfie de nós dois, então peguei meu iPhone. Enquadrei a foto e coloquei o dedo no botão de volume na lateral do telefone.

"Finalmente!" Wozniak disse. "Você é a primeira pessoa que eu já vi que está usando a câmera da maneira que acredito que deveria ser usada, como uma câmera!"

A verdade é que nem tocar nem clicar estavam certos ou errados – você pode, é claro, tirar uma foto de qualquer maneira. Em vez disso, a história demonstra a importância de entender que nem todos os usuários são iguais, nem usarão o seu produto da mesma maneira.

Por exemplo, tínhamos certeza de que a maneira “certa” de usar o Waze era inserir um destino e deixá-lo rodando no painel do seu carro. Acontece que cerca de 20% dos usuários abrem o aplicativo, mas não dizem para onde ir. Eles só querem ser alertados sobre perigos e congestionamentos ao longo do caminho. Outro

10% abrem o aplicativo, encontram a melhor rota e fecham-no durante o resto da viagem.

Por volta de 2015 ou 2016, eu estava falando em uma conferência no Chile. Usamos táxis para nos levar de um lugar para outro enquanto estávamos no país.

O Chile era na época um dos países do Waze que mais crescia no mundo. Quase todos os motoristas do país usavam nosso aplicativo. Eles ainda o são hoje.

Na terceira viagem de táxi, percebi que os motoristas estavam usando o Waze de maneira diferente da que eu usaria. Em vez de inserir um destino e seguir as orientações de navegação, eles simplesmente ligavam o Waze e, a cada dois minutos, moviam o mapa para ver o que estava por vir.

Como meu espanhol era limitado, conversei com um amigo que falava espanhol sobre o que vi. Ele perguntou ao motorista em nosso próximo passeio. O motorista nos contou que é assim que está sendo usado no Chile. O motorista ficou tão animado para explicar como usar o Waze e que era assim que deveria ser, e ele nem sabia quem eu era.

Estamos acostumados a fazer as coisas de uma determinada maneira, mas outros têm seus próprios métodos. Não existe certo ou errado, apenas maneiras diferentes. O desafio, quando pensamos nos usuários, é que nossa natureza é pensar em nós mesmos como o exemplo perfeito – mas somos apenas uma amostra de um.

É quase impossível pensarmos em uma maneira diferente de fazer as coisas. É disso que trata este capítulo: compreender que existem outros tipos de usuários, como capturar suas formas de pensar e, em particular, compreender a enorme lacuna entre os usuários iniciantes e os que retornam. Como criadores do produto, não somos usuários iniciantes e, portanto, é quase impossível pensarmos no usuário iniciante, embora a maioria dos usuários que teremos nos próximos anos sejam iniciantes. !



## A PRIMEIRA VEZ

Quando foi a última vez que você leu um manual de instruções? Na maioria dos casos, não há sequer um.

Quando foi a última vez que você parou para ler as diretrizes de uma nova versão de um aplicativo?

Como você aprende a usar um aplicativo pela primeira vez? Pense no último aplicativo que você instalou. O que você sabia sobre isso de antemão? Como você descobriu como usá-lo?

Quantos recursos você usa?

A parte mais importante é que você pode ser muito diferente dos outros usuários.

Para entender os usuários, você precisa começar com uma abordagem humilde: você é um exemplo incrível de UMA pessoa.

Mas há muito mais do que isso.

No seu relacionamento atual ou mais recente, você se lembra do seu primeiro beijo? Claro que você faz! Foi incrível, uma explosão de sentidos e emoções; você não pode experimentar um primeiro beijo novamente. Você pode experimentar beijos incríveis e um relacionamento incrível e cada vez melhor, mas o primeiro beijo é um evento único.

É o mesmo com usuários iniciantes. Ninguém pode recriar a experiência do usuário inicial pela segunda vez, o que significa que fica muito difícil para você e sua equipe pensar na experiência do próximo usuário.

Estatísticas recentes do site BuildFire (setembro de 2021) revelam que o americano médio verifica seu telefone a cada doze minutos. Isso equivale a cinco vezes por hora, talvez oitenta vezes por dia, ou mais de duas mil vezes por mês. O que você está fazendo durante essas duas mil vezes? Quantos aplicativos você realmente usa? Quantos você tem?

O americano médio tem oitenta aplicativos instalados em seu telefone. Destes, cerca de 10% são usados diariamente. Na verdade, são apenas nove aplicativos. Existem outros trinta aplicativos que são abertos mensalmente.

A maioria dos aplicativos que você baixa nunca é usada!

Experimente o seguinte: olhe para a tela principal do seu telefone e deslize duas a três vezes em uma das telas cheias de aplicativos que você não usa com frequência. Agora tente responder às seguintes perguntas.

- Digamos que haja cerca de vinte a trinta aplicativos ali. Você ao menos sabe o que cada um desses aplicativos está fazendo?
- Quando foi a última vez que você usou metade desses aplicativos?

Surpreendentemente, a resposta para muitas pessoas é: “Não tenho ideia do que é esse aplicativo”. Para quem *sabe*, provavelmente não conseguirá se lembrar da última vez que usou o aplicativo.

Então, em termos de *não uso*, todos os usuários são iguais, mas em termos de *como usamos* nossos aplicativos – há grandes diferenças.

## OS USUÁRIOS SÃO DIFERENTES

Comecei o Waze porque odeio engarrafamentos.

O Facebook começou por causa das frustrações de um estudante universitário, Mark Zuckerberg.

Em muitos casos, começamos com uma amostra da paixão de uma pessoa. Depois usamos o feedback de outras pessoas para entender a percepção do problema.

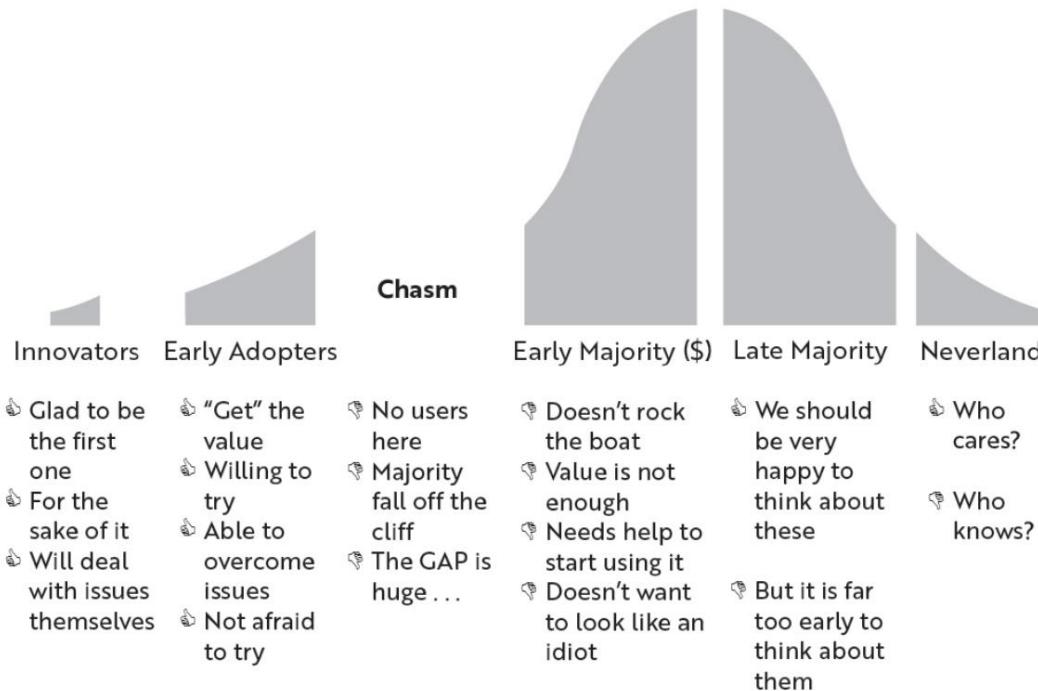
Mas há um grande avanço entre a compreensão da percepção do problema e a compreensão dos usuários. Essa diferença depende de um grande número de usuários.

Quando você conta histórias, os exemplos são fundamentais (eles são autênticos e emocionais). Ao lidar com um grande número de usuários, há uma coisa a lembrar: distribuição normal.

Os usuários são diferentes; nem todos se enquadram no mesmo grupo ou categoria. Na verdade, existem três categorias relevantes de utilizadores: inovadores, primeiros adoptantes e a maioria inicial. *O maior desafio é que um usuário de uma categoria nem consegue perceber que existem outros usuários que não são como ele.*

Esses usuários podem estar em categorias diferentes em relação a diferentes tipos de atividades. A maioria das pessoas estaria em um nível superior quando se trata de seu hobby ou linha principal de negócios. Digamos que você seja um faz-tudo. Você não apenas sabe quais ferramentas existem e tem uma caixa de ferramentas da qual realmente se orgulha, mas também sabe como usar essas ferramentas.

## Segmentação de usuários



Mas a maioria das pessoas não é como você. Assim, ao usar um quebra-cabeças, você sabe exatamente qual lâmina usar e para que, ao lidar com um aplicativo para digitalizar um documento, você pode ficar completamente desamparado.

É importante compreender os quatro tipos diferentes de categorias de usuários:

1. **Os inovadores** tentarão qualquer coisa só porque é novo. Eles lidarão com quaisquer problemas, como configurações especiais, e até tentarão algo cujo valor não esteja claro, mas por ser novo, pode haver algo lá.
2. **Os primeiros usuários** usarão um aplicativo **mesmo que** seja novo. A maioria das pessoas tem medo de mudanças, mas **os primeiros adotantes não se importam com elas**. Eles não têm medo de experimentar coisas novas e superarão a maioria dos problemas, se houver. Assim que entenderem o valor para eles, eles experimentarão o aplicativo.
3. **A maioria inicial** (que me inclui, admito) tem **medo de tentar coisas novas**. Eles não gostam de mudanças. Na verdade, o estado de espírito deles é: “Não balance o barco”. A proposta de valor do seu aplicativo não é suficiente; eles precisarão de alguém para orientá-los e ajudá-los a começar a usar o aplicativo. Eles odeiam pedir ajuda, pois não querem parecer idiotas. Portanto, eles precisam de mais apoio. Esta categoria

representa o seu maior desafio por dois motivos principais. Sem esses usuários, você não se tornará líder de mercado porque é o maior grupo relevante e é o mais difícil de entender, pois muito provavelmente você, seu produto e seus desenvolvedores não fazem parte desse grupo.

4. **A maioria tardia** usará algo apenas se for **necessário**. Por exemplo, se o telefone Nokia antigo de um usuário morreu e um novo da mesma marca não for mais vendido, ele deverá experimentar um novo modelo. Você deve sempre pensar nesta categoria de usuários, mesmo que eles não sejam relevantes no início de sua jornada inicial.

**A lacuna entre os primeiros adotantes e a maioria inicial é tão grande e complexa de atravessar que é como um encontro entre pessoas de dois planetas diferentes.** Os estados de espírito desses usuários são tão diferentes que você não consegue entender cada um deles, a menos que os observe e fale com eles.

Mas há mais do que isso.

Quando você inicia sua jornada e quer se tornar um líder de mercado, você imagina que sua proposta de valor é relevante para todos e imagina essas pessoas como uma grande parcela da população.

Mas quando você inicia sua jornada, a maioria de seus usuários são, na verdade, inovadores ou pioneiros. Assim, você coleta o feedback desses usuários sobre o produto e seu produto se torna bom o suficiente para eles.

E então você chega ao abismo, quando pensa que seu produto está pronto. É aqui que muitos usuários cairão do penhasco. Você já acredita que descobriu a adequação do produto ao mercado e, de repente, descobre que não.

Existe UMA e apenas uma ponte para atravessar este abismo: *SIMPLICIDADE*.

Digamos que você seja o tipo de pessoa que consegue facilmente abordar alguém atraente em um bar. Você está cheio de autoconfiança, mas tem um amigo que não ousaria fazer isso. Você não entende qual é o problema para seu amigo, enquanto seu amigo nem consegue imaginar o que passa pela sua cabeça quando você aborda aquela pessoa especial.

Essa é a lacuna entre os usuários: **não conseguimos nem entender como outros usuários de um grupo diferente pensam, sentem ou agem.**

Mas deixe-me ajudá-lo aqui a entender melhor o comportamento do usuário. Pense nos últimos cinco aplicativos que você baixou e pergunte-se o seguinte:

1. Por que fiz o download?
2. Como soube disso?
3. O que fiz depois de baixá-lo?
4. Quando algo não funcionou ou não ficou claro, o que eu fiz?
5. Ainda estou usando e, em caso afirmativo, por quê?
6. Verifiquei as configurações do aplicativo? Por que?
7. Quando surge uma nova versão de um dos aplicativos que uso todos os dias (como Waze, Netflix, Facebook ou WhatsApp), gostei mais ou menos no primeiro dia em que usei a nova versão?

Agora vá e faça essas perguntas a dez tipos diferentes de pessoas.

A autoexploração é um comportamento *inovador* ou *de adoção inicial*, enquanto “Alguém me falou sobre o aplicativo” é o perfil *inicial da maioria*.

“Achei que era valioso” é uma resposta *dos primeiros a adotar*, enquanto “Não tive outra opção” (como usar o aplicativo Tesla ou o aplicativo móvel do seu banco) é a resposta *inicial da maioria*.

Em seguida, pergunte: “O que você fez após o download?” Procurar mais informações (ou seja, você procurou um tutorial em vídeo no YouTube) é um ato *inovador*.

“Eu comecei o aplicativo” é a resposta *de um dos primeiros usuários*. “Nada” é a resposta *inicial da maioria* e, não, o fato de “um amigo me ter dito para baixar este aplicativo porque ele pode fazer X, Y e Z, e agora eu baixei”, não diz se você superou suas preocupações sobre algo novo e foi capaz de fazer uma mudança.

O comportamento mais comum da *maioria dos primeiros usuários* que baixaram o aplicativo é não fazer nada. É um estado de espírito: “Minha vida era boa antes de baixar o aplicativo e continuará a mesma se eu não fizer nada”.

O mesmo acontece quando algo não funciona.

Os inovadores e os primeiros a adotar voltarão ao YouTube ou ao Google para descobrir o que fazer ou para tentar superar o problema. A maioria inicial, por outro lado, irá mudar.

Pense nas configurações de um aplicativo. Se você for um dos primeiros a adotar ou um inovador, chegará lá muito rapidamente, mas não é *para* a maioria inicial, a menos que seja *necessário* fazer isso.

É exatamente o oposto quando sai uma nova versão. Embora os primeiros adotantes e inovadores estejam entusiasmados, a maioria dos primeiros odeia isso. Significa uma mudança para eles, e eles odeiam mudanças.

Se você está lendo este livro, provavelmente é um inovador ou um usuário pioneiro, mas precisa pensar na maioria inicial, caso contrário, não se tornará um líder de mercado. Pensar nessa categoria significa compreender os comportamentos básicos do grupo.

- Eles vão desistir mais rápido do que você pensa.
- Simples = menos.
- Só há uma maneira de comprehendê-los: observe-os e pergunte-lhes por que estão fazendo isso ou aquilo e não aquilo ou aquilo.
- Eles não descobrirão sozinhos como usar seu aplicativo ou o que ele deveria fazer.

Para aprender, você precisa observar e conversar com todos os seus usuários, não apenas com os primeiros usuários, que geralmente dirão que você é ótimo. A propósito, “você” significa todos em sua start-up: o CEO, o líder de produto, os desenvolvedores – todos deveriam estar observando e depois conversando com os usuários.

## B2B VERSUS B2C

OK, então percebemos que existem grandes diferenças entre os inovadores e os primeiros a adotar, por um lado, e a maioria inicial, por outro. E quanto às start-ups B2B – há alguma diferença entre as empresas? Esses usuários também pertencem a tipos diferentes?

Claro que sim.

Pense em seus primeiros clientes B2B ou parceiros de design. Eles são inovadores ou, pelo menos, os primeiros a adotar. A maioria inicial pediria clientes de referência e estaria disposta a esperar até que “outros” usassem seu produto.

Esse é exatamente o mesmo comportamento que vimos com os consumidores. Os primeiros adotantes e inovadores estão dispostos a tentar algo novo e a maioria inicial não. O estado de espírito “não balance o barco” é o que move a maioria inicial.

E quanto aos usuários da organização do cliente B2B? E se você estiver vendendo uma ferramenta de produtividade ao cliente e espera que a equipe da organização compradora a utilize?

Bem, se a organização compradora não forçar a decisão em toda a empresa, as pessoas dentro de uma organização se comportarão praticamente da mesma maneira que os usuários individuais.

- Alguns deles são inovadores e serão os primeiros a usar isto.
- Alguns são os primeiros a adotar e tentarão assim que perceberem O valor que.
- A maioria é a maioria inicial (bem como os usuários da maioria tardia). Eles nem tentarão, a menos que alguém os oriente.

Em alguns casos, você pode acelerar a adoção, mas em muitos outros casos, essas organizações simplesmente têm uma cadênciia própria, e pode levar alguns anos para que uma organização adote totalmente, ou se adapte, a um nível que eles estão prontos ou dispostos a exigir o amplo uso de tal produto.

A boa notícia é que as organizações maiores tendem a “forçar” mais do que as menores.

E quanto aos grupos de gênero? Esses são grupos diferentes de usuários?

Em alguns casos, é claro, são. Em outros casos, não são, mas deixe-me mostrar alguns lugares onde existem grandes diferenças das quais você talvez nem tenha consciência.

## DIFERENÇAS DE GÉNERO

A esta altura, já deve estar claro que sou apaixonado por mobilidade e, com mais de dois bilhões de pessoas usando Waze, Moovit e Zoomcar (uma empresa Indiana de mercado de compartilhamento de carros, como o Airbnb para carros, da qual sou presidente) combinados, eu diria que entendo muito bem os usuários de mobilidade.

A minha principal afirmação é que, dadas as múltiplas alternativas de mobilidade, as pessoas escolherão o seu meio de transporte (mobilidade) com base em três critérios principais: conveniência, velocidade de chegada e custo.

Existe uma diferença entre quais critérios são importantes para os homens e quais são as mulheres? Bem, quase todas as mulheres que usam transporte público se sentiram inseguras várias vezes na vida. Talvez alguém estivesse muito perto, alguém disse alguma coisa e, em muitos casos, a experiência foi ainda pior.

Então, onde está a segurança pessoal nesta ordem de critérios? Se você é um gerente de produto homem, provavelmente nem pensou nisso!

Agora, escolhi deliberadamente como exemplo um serviço que não tem nenhuma diferença inerente entre homens e mulheres. Obviamente, se esta for uma proposta de valor específica de género, todos entendem que é mais difícil captar a sensibilidade do utilizador se você não for um utilizador (ou seja, o género alvo). Mas esta situação representará um verdadeiro desafio para a liderança do produto. Se a afirmação for “um produto serve para todos”, então a diferenciação de género precisa de ser cuidadosamente examinada.

## O IMPACTO DA GEOGRAFIA

Existe alguma diferença entre os usuários nos EUA e os da Índia? Ou israelenses versus brasileiros? Claro que existe. As duas histórias a seguir demonstram o impacto da geografia.

Em um deles, a natureza da besta é diferente, então o problema percebido é diferente.

Por outro lado, o problema percebido é o mesmo, mas ainda há muitas diferenças entre os usuários.

Mego é um exemplo perfeito.

Ninguém gosta de esperar na fila ou perder tempo. Mego trouxe seu pacote da Amazon dos correios para você – quando e onde você quisesse.

Conforme explicado brevemente no [capítulo 1](#), esse problema era muito grave em Israel, pois os correios nem tentavam entregar o pacote para você; eles simplesmente diriam que há um pacote e que você deveria ir ao correio para retirá-lo.

Agora, embora receber um pacote seja incrível, o processo de ir ao correio no meio do dia, sem estacionamento disponível e com uma longa fila de pessoas, não é o que você esperava. Mas essa era a situação em Israel.

Nos EUA, isso nunca foi um problema. Os serviços postais ou de entrega entregarão o pacote na sua porta se você mora em uma casa unifamiliar ou em um prédio menor com várias unidades ou ao porteiro em um prédio alto.

Agora, essa é uma diferença óbvia entre usuários com base na geografia: o problema existe em uma região e não existe na outra. Mas existe uma diferença no estado de espírito dos utilizadores entre geografias quando o problema existe em ambas?

Claro que existe!

Pense em dois motoristas que são usuários majoritários do Waze, um no Brasil e outro na Alemanha.

Sem dúvida, os motoristas de ambos os países não gostam de engarrafamentos e baixaram o Waze porque alguém lhes disse que isso ajudaria a evitar backups nas estradas e, eventualmente, a chegar a tempo.

Waze é um aplicativo “social+”. Social+ significa que há um valor maior em usar o aplicativo quando outros também o usam, a um nível que nem funcionará se não houver outros usuários. A participação dos utilizadores é obrigatória para criar valor para todos. Em muitos lugares ao redor do mundo, os radares de velocidade e a funcionalidade de relatório policial no Waze são o segundo recurso mais valioso do aplicativo. Para alguns motoristas, é o aspecto mais importante.

Descobriu-se que há uma grande diferença entre a Alemanha e o Brasil. Os alemães são significativamente menos ativos quando se trata de denunciar armadilhas policiais em comparação com o Brasil. O resultado foi que não era possível confiar no Waze para evitar radares de velocidade na Alemanha.

Por que você deveria se preocupar com esse comportamento baseado em localização geográfica? Você deve entender os usuários em diferentes regiões geográficas para saber onde ir em seu plano global GTM (go-to-market). Uma lacuna cultural deve definir o seu plano GTM e o seu produto.

Pense nas seguintes diferenças geográficas:

- Quão bom é bom o suficiente? •
- Comportamento social e social+ •
- Gig e economia compartilhada •
- Confiança em geral e confiança no governo ou nas marcas •
- Segurança e percepção de segurança •
- Inclusão •
- Pequeno ou grande em termos de população •
- Riqueza (o PIB per capita será a melhor maneira de comparar que)

## USO REGULAR

A parte mais importante para entrar na cabeça dos usuários é entender aqueles que saíram do seu aplicativo muito rapidamente.

Em 2006, fui consultor da Telmap, mas antes de ingressar na empresa, um amigo que me conhece bem e trabalhava lá me disse: "Sei que você é maioritário precoce. Preciso que você experimente nosso aplicativo em um telefone e preciso que ele não tenha nenhuma ajuda. Então, não estou lhe contando nada sobre como usá-lo. Aqui está um telefone de teste e eu agradeceria se você pudesse me fornecer um feedback na próxima semana."

Embora eu não goste de mudanças, a causa foi significativa o suficiente para que eu diga sim. Ajudar um amigo é sempre uma boa causa.

Depois de três dias, ele me ligou e disse: "Percebi que você nem usou o aplicativo".

"Você está certo", respondi. "Eu realmente queria, mas você me deu um novo telefone com o aplicativo e não tenho ideia de como encontrá-lo."

Esse é o estado de espírito de um usuário maioritário inicial – se for um pouco complexo, simplesmente desistimos.

Pense na simplicidade e comece observando os nove aplicativos que você usa regularmente por dia. Reserve um momento para contar quantos aplicativos você usou hoje. Faça uma lista deles e depois, para cada um, anote quantos recursos você usou hoje nesses aplicativos.

Você não apenas descobrirá que usa poucos aplicativos diariamente, mas o número de recursos que usa é ainda menor – apenas cerca de três a cinco recursos por aplicativo e, às vezes, até menos.

Aqui estão alguns exemplos de aplicativos que uso diariamente:

- O aplicativo de notícias locais. Eu uso esse aplicativo todos os dias e só uso um recurso: navegar pelas notícias.
- Enquanto dirijo, uso três aplicativos: Tesla para ligar o AC antes de chegar ao carro; Waze onde estou usando dois ou três recursos (procurar um destino usado recentemente ou um destino salvo e depois navegar até lá e, ocasionalmente, relatar coisas na estrada ou confirmar o relato de outra pessoa); o terceiro aplicativo é aquele que abre o portão do estacionamento ao sair ou entrar no meu prédio. Por outro lado, o Tesla não oferece suporte ao Waze e, como resultado, decidi vender meu Tesla e comprar um carro que suporte. • Google – dois recursos. Eu pesquiso e clico no link que considero o certo. • Meu aplicativo bancário. Eu não uso isso diariamente, mas quando uso, há muitos

de recursos do aplicativo que considero úteis.

- Google Mapas. Quando preciso ir a algum lugar de bicicleta, que é meu principal meio de locomoção, quero verificar o percurso e a distância/duração para poder me planejar adequadamente. Às vezes, posso querer pedalar em uma determinada estrada e a duração do percurso não é o principal problema na escolha do percurso. (Andar de bicicleta pela rota da praia de Tel Aviv é incrível, por exemplo, mas não é necessariamente a maneira mais direta de chegar ao meu destino.)
- Eu uso mais alguns aplicativos diariamente - e-mail, calendário, mídia social e mensagens, mas isso é tudo e poucos recursos regularmente. ...

## MANTENHA SIMPLES

Mas espere um minuto: se usamos apenas três a cinco recursos todos os dias, por que diabos precisamos de todos os outros (e muitos) recursos?

A resposta é simples: *não temos*.

A primeira regra de complexidade é **mais = menos**. Mais recursos significam mais complexidade e, portanto, é mais difícil para os usuários se adaptarem e provavelmente resulta em usuários menos ativos.

A segunda regra é que o nível de complexidade do lado do aplicativo voltado para o consumidor mais o lado do servidor back-end é um jogo de soma zero. Se você deseja que o aplicativo seja simples, o back-end deve ser complexo e realizar muito trabalho nos bastidores para manter o lado do usuário simples.

Voltando aos recursos, gostaria de compartilhar alguns recursos do Waze que você nem sabia que existiam; na verdade, muito provavelmente você diria: "Eu nem sabia que o aplicativo podia fazer isso".

Ao mesmo tempo, você pode pensar: "Espere um minuto, eu uso este aplicativo há muito tempo e, além de não saber que tal e tal funcionalidade existe, eu estava bem sem ele!"

Um recurso "oculto" do Waze é que você pode escolher o avatar para seu carro. Não apenas uma flecha, mas uma longa lista de avatares diferentes.

"Por que diabos eu me importo?" você pode perguntar.

Bem, se você pode escolher o tipo de veículo, em geral, não importa se você dirige um carro de passeio, mas se você é motorista de táxi, isso pode importar muito, pois os táxis podem circular nas vias de transporte público.

Um avatar personalizado também pode ser útil se você estiver andando de duas rodas, que em muitos lugares não fica preso no trânsito, então o caminho mais rápido para você pode ser diferente daquele para quem dirige carros.

Outro recurso menos conhecido do Waze: você pode conectá-lo ao seu calendário. Agora, você provavelmente dirá: "Bem, até agora não estava conectado e está tudo bem", mas pense nas vantagens. Você pode receber um alerta notificando quando sair com base em onde você está agora, no local da sua próxima reunião e no tempo estimado para dirigir até lá. Assim que você invoca o aplicativo, ele sabe para onde ir.

Um dos recursos mais úteis do Waze envolve as notificações quando é hora de sair. Se você sabe que precisa ir a algum lugar no final do dia, pode iniciar o aplicativo, inserir o destino e, em vez de tocar em *ir*, selecionar o melhor horário para sair. O Waze informará quanto tempo levará para chegar lá e lembrará quando sair com base na hora que você deseja chegar e nas condições atuais do trânsito.

Se eu quisesse manter as coisas simples, por que existem tantos recursos que são usados com tão pouca frequência?

Existem duas razões principais para isso. Uma delas é que muitos desses recursos foram criados durante a jornada de adequação do produto ao mercado, na busca por um recurso matador que funcionasse e tornasse o aplicativo um sucesso. Depois, depois de encontrar o verdadeiro recurso – o recurso que faz a diferença – você geralmente apenas oculta os outros recursos nas configurações ou nas seções de configurações avançadas, simplesmente porque, embora tenham usuários, não há muitos. Ao mesmo tempo, não queremos remover esses recursos e incomodar os usuários que os utilizam. A segunda razão é que os recursos em geral aumentam o mercado endereçável, portanto, sem um avatar de táxi, um motorista de táxi não usaria o Waze.

Se quisermos mantê-lo ainda mais simples e remover esses recursos, o melhor momento para nos livrarmos de um recurso é na versão *seguinte* à introdução desse recurso - quando você perceber que isso não faz muita diferença e nem muita diferença. seus clientes estão usando, claro.

Outro aplicativo que uso, não diariamente, mas talvez algumas vezes por mês, é o Moovit, o aplicativo de transporte público líder mundial. Você deve se lembrar que fui o primeiro membro do conselho de administração do Moovit antes mesmo de eles começarem e, embora eu ache este aplicativo relativamente fácil de usar, descobri que o Waze é muito mais simples, porque não há muitas alternativas.

No transporte público, porém, as alternativas são muito mais complexas. Como resultado, a experiência do usuário também é um pouco mais complexa. Em particular, é difícil escolher a opção certa para o usuário pouco frequente.

Se o Waze lhe dissesse para escolher entre a Highway 101 e a Interstate 280 na área da baía de São Francisco, provavelmente você saberia o que fazer, independentemente da navegação passo a passo.

Mas com o transporte público, a diferença entre “caminhar 7 minutos + BART + caminhar mais 12 minutos por 57 minutos no total” versus “caminhar 5 minutos e depois ÔNIBUS, depois caminhar 9 minutos por 72 minutos no total” – bem, não está claro para o usuário qual é o melhor.

Além disso, você precisa adicionar o custo do transporte público. E há outras preocupações. Talvez você tenha um passe mensal para um serviço de ônibus, mas não para outro. Ou este é o momento se você sair de casa direito

agora, mas em cinco minutos tudo muda porque aquele ônibus já partiu.

Nos primeiros dias do Moovit, percebemos que o aplicativo era complexo, principalmente para usuários pouco frequentes de transporte público, mas também para novos usuários. Tivemos que separar entre os usuários iniciantes que são usuários frequentes de transporte público e os usuários pouco frequentes.

Grande parte da complexidade tem a ver com o fato de o aplicativo ser de fato multimodal: mesmo que você esteja apenas andando de ônibus, ainda há caminhada do ponto de partida até a primeira rodoviária, e no final do viagem de ônibus, há mais um passo até seu destino.

Foi aí que vimos comportamentos diferentes entre os passageiros frequentes e os pouco frequentes.

Os passageiros frequentes sabiam onde ficava a rodoviária e, em alguns casos, desligavam o aplicativo assim que entravam no ônibus (e certamente quando desciam do ônibus).

Os usuários pouco frequentes mantiveram o aplicativo ligado até chegarem mais perto de chegar ao destino.

Esse insight foi fundamental para determinar os diferentes tipos de passageiros, para que pudéssemos direcioná-los melhor por meio do aplicativo. O fluxo para o primeiro uso, o segundo, o terceiro e os usos posteriores tiveram que ser diferentes para aumentar a taxa de conversão. A rotatividade após usar o aplicativo três vezes foi muito baixa. Mas só podemos convertê-lo se você for um passageiro frequente, ou seja, se for um passageiro.

Embora o Moovit seja o melhor aplicativo de transporte público do mundo, ele ainda não supera a complexidade do transporte público.

- O que é melhor para um determinado usuário? Menos caminhadas e mais troca de ônibus? Menos caminhada e um passeio mais longo? Trocar de trem para uma chegada mais rápida?
- O custo influencia a tomada de decisões? O usuário possui mensalidade cartão de metrô ou pagam por viagem?

## SUPOSIÇÕES SUBJACENTES

Estou escrevendo este livro com a ajuda de duas mulheres: Adi Barill, que é minha gerente de relações públicas e de marca, parceira, criadora de chuva e coeditora deste livro, e minha esposa, Noga Peer Levine, que é coach de vida. Em nossa discussão sobre mapas e experiência do usuário, cada um de nós apresentou diferentes casos de uso do Google Maps no modo pedestre.

Digamos que você acabou de sair da estação de metrô e seu destino fica a cerca de quatro quarteirões de distância. Como você sabe para onde ir? Em que direção você deve começar a caminhar?

Aqui estão três respostas de exatamente três pessoas.

- A pioneira disse que usa o recurso de realidade aumentada do Google Maps, que mostra exatamente qual direção é qual na tela do telefone e, portanto, ela pode começar a caminhar exatamente na direção certa.
- A primeira usuária majoritária disse que começará a caminhar em qualquer direção e depois seguirá a si mesma no mapa. Se o mapa mostrar que ela está indo na direção certa, ela continua; se for na outra direção, ela simplesmente se vira e caminha na outra direção. •

E eu, também como maioria inicial, não tinha ideia do recurso de realidade virtual.

Então, você entrega seu produto a um novo usuário. Eu usei deliberadamente esse termo – “descarte” – porque você não tem ideia de como esse usuário entrou na plataforma e se ele é um dos primeiros a adotar ou está na maioria inicial e qual será sua impressão.

Quais são suas suposições subjacentes sobre esse usuário? Este usuário pode ter ouvido falar do seu aplicativo por meio de sua atividade de marketing ou talvez por meio de um amigo. Eles podem saber o que o produto deve fazer ou não. É aqui que você precisa pensar nos usuários e voltar ao básico.

1. Ninguém vai ler nada, então não é como se você pudesse fornecer aos usuários sete telas de orientação. Se você não tiver certeza se é esse o caso, pense nos últimos dez aplicativos que você baixou. Em quantos deles você leu as telas de orientação em vez de passar por elas o mais rápido que pôde?

2. Não está claro se seus usuários sabem o que o aplicativo faz e, portanto, ficarão relutantes em fornecer qualquer informação. Você forneceria seu número de telefone ou acesso à agenda de um aplicativo se nem soubesse o que ele faz (ou o que fará com seus dados)? Claro que não!
3. Os usuários dos grupos majoritários não gostam de mudanças; esse estado de espírito “sem mudança” para um novo usuário é simplesmente não usar seu produto. Mas e os usuários existentes – o que a nova versão significa para eles? É uma mudança, e eles também não gostam!

## MAPEANDO AS RUAS CURVA A CURVA

Nos primeiros dias do Waze, o mapa não estava nem perto de ser concluído, mesmo em Israel. Portanto, havia muitas estradas, cruzamentos e, definitivamente, restrições de conversão e instruções de direção que ainda não eram precisas. Como fundador e, como a maioria dos outros funcionários, sempre que nos deparávamos com uma situação em que havia um mapa incompleto, dávamos uma volta para deixar o sistema “aprender”.

Agora, para colocar as coisas em perspectiva, era como dirigir para casa, descobrir que uma estrada ou rua não está no mapa, e desviar-se da viagem para casa para subir aquela rua e depois voltar, e depois subir e voltar novamente, e só mais uma vez, porque o sistema precisava de três viagens para confirmar uma estrada.

E então, ao longo desta rua, faríamos todas as curvas possíveis. Então, se houver um cruzamento, isso significa doze curvas (para a direita, para a esquerda e em linha reta, de cada direção) e então cada uma dessas curvas teve que ser repetida três vezes.

Ao todo, levaria cerca de meia hora indo e voltando por uma rua de quatrocentos metros com um cruzamento no meio que não estava no mapa.

Não é que tivéssemos que fazer isso – o crowdsourcing cuidaria disso com o tempo – mas a alegria da criação foi certamente um grande motivador. Assim que terminássemos, o mapa seria atualizado durante a noite e amanhã aquela rua estaria no mapa para todos verem.

## COMBATENDO A FRUSTRAÇÃO

Fico frustrado quando não consigo fazer algo online. Sinto-me um idiota ou indefeso, e geralmente é porque o aplicativo ou seus designers entendem mal o usuário.

O que você responde a uma pergunta de segurança perguntando o apelido do seu estado quando você foi para a escola? Bem, não existe um para Israel.

Ou você está preenchendo um formulário fiscal e ele pede o número do seu telefone residencial? Bem, eu também não tenho um desses.

Ou você pede um nome e eu escrevo Uri, e o formulário me diz que é muito curto.

Enfrentamos situações semelhantes todos os dias e todos ficamos frustrados. Digo a mim mesmo que isso é o que acontece quando o líder do produto está distante do usuário, ou é o que acontece quando o líder do produto não observa novos usuários suficientes. A atitude dos líderes de produto que dizem “Sabemos melhor que os usuários” simplesmente não funciona.

Recentemente, tentei abrir uma ação judicial em um tribunal de pequenas causas em Israel. Acontece que você pode fazer isso online. Escrevi tudo em um documento Word e tentei carregá-lo digitalmente. Depois de uma hora e meia, desisti e entreguei meu processo fisicamente ao tribunal.

Com o Waze, eu observava os usuários o tempo todo e a orientação geral era para todos na empresa observarem os usuários.

Pense em um membro da equipe de P&D que está construindo o produto e, de repente, alguém está usando um recurso de uma maneira diferente daquela que o programador pretendia ou imaginou no processo de design. Ou talvez o usuário nem entenda o que se espera dele.

Se você deseja que as pessoas usem seu produto, não existem atalhos. Você irá precisar *observar* os usuários.

## CASOS DE USO DIFERENTES DO ESPERADO

Quando construímos o Waze, percebemos que os motoristas podem relatar coisas diferentes ao longo do caminho. Isso incluía engarrafamentos, radares de velocidade e perigos nas estradas, é claro, mas não sabíamos *tudo* o que os motoristas viriam relatar.

Então, uma das opções abertas que tínhamos era um “map-chat” onde você pode conversar e fazer upload de fotos de qualquer coisa. Esse relatório permaneceria no mapa por aproximadamente quinze minutos, a menos que alguém respondesse.

Tínhamos algumas ideias sobre casos de uso comuns, mas nada nos preparou para o que testemunhamos.

Durante os eventos, vendedores especuladores de ingressos e negociantes ilegais usariam esse recurso para dizer: “Tenho dois ingressos à venda”, carregariam uma foto dos ingressos e o Waze os colocaria corretamente no mapa.

Ou alguém postava “Tenho coisas boas para vender” e, assim que a transação terminava, informava que o chat do mapa não estava mais lá, mudava para um novo local e fazia tudo de novo.

Nenhum deles foi exatamente o que havíamos previsto como casos de uso, mas lembre-se de que, ao criar recursos, há muitos tipos diferentes de usuários que encontrarão maneiras muito mais criativas de usá-los.

## PENSE NO NOVO USUÁRIO

Nos primeiros meses após o lançamento do seu produto, a maioria dos usuários será nova. Para eles, o que parece óbvio ou simples para nós, criadores do aplicativo, *não* é o caso – eles são novos.

Ao usar seu aplicativo, você sabe exatamente o que está fazendo. O suposição de que um novo usuário sabe que o que você sabe está errado.

O mais provável é que eles saibam muito pouco ou nada.

A identidade e as características dos seus usuários mudam ao longo do tempo, em duas dimensões. Primeiro, é mais provável que seus usuários iniciais sejam inovadores ou pioneiros. A outra dimensão também é crítica: seus usuários hoje são, em grande parte, novos usuários. Uma vez bem-sucedidos, seus usuários serão usuários recorrentes que já sabem como usar o produto.

- Hoje, é provável que sejam os primeiros a adoptar e os novos utilizadores. •
- Amanhã serão maioria antecipada e novos usuários. • No futuro, o que importa é o retorno dos usuários.

A “diferença de horário” entre hoje e amanhã é de cerca de duas para três anos, e entre hoje e o futuro é de cerca de quatro a cinco anos.

O desafio é que, ao iniciar sua jornada, você imagina os primeiros usuários majoritários e diz para si mesmo: “Meu aplicativo é para John e Jane Doe; qualquer um pode usá-lo.” Você inicia sua jornada de desenvolvimento de aplicativos com a maioria inicial em mente, mas os primeiros usuários são inovadores ou, na melhor das hipóteses, adotantes iniciais, quase sem nenhuma maioria inicial.

A maioria dos primeiros usuários precisa dos primeiros usuários para orientá-los, dizer-lhes que não há problema em usar o aplicativo e ajudá-los a dar esse salto de fé. A lacuna entre os usuários com os quais você sonha e aqueles que você realmente tem é crítica ao longo da jornada, porque, embora seu produto pareça estar adequado ao mercado, ele é PMF para os primeiros adotantes. Ainda não é adequado para a maioria inicial.

Depois de começar a obter os primeiros usuários majoritários, você precisará voltar ao processo de tornar o aplicativo bom o suficiente para eles.

Os primeiros usuários terão taxas de conversão e retenção muito mais altas, portanto as métricas podem ser tendenciosas. Portanto, você deve fazer duas coisas com os primeiros usuários:

- Meça-os separadamente. Tenha medições de coorte separadas. Se você não tiver certeza de como distingui-los, mantenha os usuários do primeiro ano completamente separados dos demais.
- Sempre traga os primeiros usuários majoritários o mais rápido possível para obter feedback. Lembre-se de que eles não aparecerão sozinhos; você precisará incentivá-los a experimentar seu produto.

## INICIAIS

- Para entender os usuários, comece internalizando que você é apenas um amostra de um e outros usuários não são como você.
- Imagine o seu primeiro beijo com a pessoa amada. Você só pode ter uma primeira experiência *UMA VEZ*. A maioria dos seus usuários são iniciantes e você não consegue entender esse caso de uso para eles. Então..

- Observe os usuários iniciantes. Como concordamos que ninguém pode experimentar duas vezes uma primeira experiência, a única maneira de você ter uma noção disso é observar quem nunca usou seu produto antes.
- Existem três categorias principais de utilizadores: inovadores, primeiros adoptantes e a maioria inicial.
- Os usuários têm medo de mudanças, e a maioria dos primeiros usuários, em particular, não gosta de mudanças. Antes de usar o seu serviço, eles estavam bem e, se não o usarem, ainda assim ficarão bem. Se algo não funcionar para eles, abandonarão o produto.
- Os usuários não sabem o que estão perdendo. As pessoas podem estar usando o produto de maneira diferente, não usando um recurso importante ou nem mesmo usando o produto. Você precisará encontrar uma maneira de mostrar a eles recursos que eles não descobriram.
- Ninguém lê nada. Nem manuais, nem sinopses de aplicativos, nem mensagens.
- Não balance o barco; as pessoas têm medo da mudança.

## Capítulo 8

# DESCUBRA O MERCADO DO PRODUTO CABER OU MORRE

O simples pode ser mais difícil do que o complexo: você tem que trabalhar duro para deixar seu pensamento limpo e torná-lo simples. Mas no final vale a pena porque, ao chegar lá, você pode mover montanhas.

-Steve Jobs

**T**A parte mais crítica de todas as jornadas de start-up é descobrir ajuste do produto ao mercado (PMF). A boa notícia é que, se você descobrir isso, estará no caminho do sucesso e sua probabilidade de sucesso é superior a 50%. Se você não descobrir o PMF, você morrerá.

Este capítulo é sobre como descobrir o PMF e as ferramentas críticas para medi-lo e melhorá-lo até chegar lá. Trata-se também de perceber que este é um processo iterativo, uma jornada e, surpreendentemente, outra jornada de fracassos.

Existem cemitérios cheios de start-ups que não descobriram a adequação do produto ao mercado. E, no entanto, a maioria das start-ups que fracassaram não percebeu que era esse o caso; eles estavam sofrendo de uma autoconfiança de que conseguiram *descobrir*.

Você nunca ouviu falar de empresas que não descobriram o PMF – a maioria delas simplesmente morre (esperançosamente pacificamente), mas por um segundo, pense naquelas que conseguiram acertar o PMF.

Pense em todos os aplicativos que você usa todos os dias – Google, Waze, WhatsApp, Facebook, Messenger, Uber, Netflix, todo o conjunto de produtos da Microsoft – e pergunte-se como você os usa de maneira diferente hoje em dia em relação à *primeira vez* que usou. os usou.

A resposta é muito simples: não há diferença. Você pesquisa no Google hoje da mesma forma que pesquisou da primeira vez (mesmo que tenha sido há mais de duas décadas). Você usa o Waze ou o Uber hoje da mesma forma que usou na primeira vez. Você conversa no WhatsApp como faz desde o início.

Depois de descobrir o PMF, você terá descoberto a proposta de valor, então seu produto não mudará mais. O back-end pode mudar, o modelo de negócios será elaborado e os recursos de escalabilidade exigirão muito desenvolvimento, mas a criação de valor permanece a mesma.

Quanto tempo levou para todas essas empresas incríveis chegarem lá? Como quanto tempo leva, em geral, para descobrir o PMF?

Para o Waze, durou de 2007 até o final de 2010, cerca de três anos e meio. Para a Microsoft, demorou mais: cinco anos. A Microsoft fez isso há muito tempo, quando percebeu que construiria o sistema operacional e não os computadores (esse era o trabalho da IBM). A Microsoft descobriu o PMF em 1980, mas a empresa começou em 1975.

Para a Netflix, demorou ainda mais – dez anos. A Netflix que todos conhecemos começou em 2008 mas só recentemente começou a ter concorrência real.

Tenha em mente que a Netflix foi lançada em 1998; levaram uma década inteira para descobrir o PMF, embora já tivessem um PMF diferente antes!

## O CAMINHO PARA PMF

O ajuste produto-mercado tem tudo a ver com **criação de valor**. Se você criar valor, terá sucesso. Se você criar grande valor para muitas pessoas, terá *muito* sucesso. Se você não criar valor, você morrerá. Não é novidade que chegar ao PMF é mais uma jornada de fracassos, com muitas iterações até acertar (ou melhor, ser bom o suficiente).

Todo este livro trata de aumentar sua probabilidade de sucesso compartilhando minhas experiências, mas se há um capítulo que mais irá ajudá-lo, é esse. Se eu puder reduzir seu tempo para descobrir o PMF, terei feito minha parte ajudando você a aumentar sua probabilidade de sucesso.

Por que há tantas start-ups que pensam que descobriram o PMF mas, na realidade, não o fizeram? Ouço muito o seguinte: "Estamos

vendendo nosso produto e temos até clientes pagantes. Então,  
como você pode nos dizer que ainda não descobrimos a adequação do produto ao mercado?"

"A resposta é muito simples", digo a eles. "Os usuários virão ou as empresas se inscreverão se você estiver contando uma *história do PMF*, mas eles permanecerão apenas se o seu produto *entregar a história a eles*."

Essencialmente, a única métrica é se os usuários permanecerão – em outras palavras, retenção. Se eles estão voltando, você descobriu o PMF.

É claro que existem algumas diferenças entre aplicativos de consumo (B2C) e serviços business-to-business (B2B), mas a essência permanece a mesma.

Se os usuários estão voltando, significa que você está criando valor.

No B2C, isso é pura retenção, o que significa que calculamos quantos daqueles que usaram o produto pela primeira vez neste mês retornarão a ele daqui a três meses.

No B2B, trata-se de o cliente comprar mais, o que significa renovar seu contrato anual ou ampliar seu engajamento e cobertura. B2B significa que o mesmo cliente compra mais, e não um novo cliente que compra pela primeira vez.

## MEDIÇÃO DO AJUSTE PRODUTO-MERCADO

A maioria das start-ups que tenho visto acredita ter descoberto a adequação do produto ao mercado, mas não o fez. O PMF é difícil de detectar e, portanto, precisa ser medido.

Nesse caso, se possível, eu arrastaria comigo o CEO que acredita ter alcançado o PMF (e onde eu digo que não) para ver uma start-up gêmea idêntica que está exatamente no mesmo lugar que eles.

Imagino que aqui o CEO me diria: "Ei, eles ainda não chegaram ao PMF!"

O que é que embaça o nosso espelho, que é óbvio quando o vemos em outro lugar, mas não fica claro quando olhamos para nós mesmos?

Não é sempre assim? Parece que nem sempre sabemos melhor o que é bom para os outros, mas temos muito mais dificuldade em implementar isso em nós mesmos?

É difícil sentir o PMF *para nós*, mas outra pessoa pode senti-lo facilmente. Na verdade, se você quiser verificar a realidade, traga outro CEO ou amigo para passar algumas horas com você para responder a essa pergunta.

Nossa percepção é muito mais precisa quando olhamos para algo novo do que para nossos próprios produtos, serviços ou empresas. Essa “outra pessoa” fará uma coisa com muita facilidade: perguntará sobre os números de conversão, retenção e frequência de uso.

Temos que medir para não nos enganarmos. Nós nos enganamos por alguns motivos principais:

1. Você ouve o feedback de possíveis usuários, levando-o a confirmar que a natureza da besta (o problema) e a solução conceitual estão corretas.
2. Você já levou em consideração a próxima correção ou versão que sabe que está por vir e, portanto, em sua mente, tem 100% de certeza de que essa mudança fará a diferença. Você pensa na versão futura do produto como se ela já tivesse entregado os resultados.
3. Você ouve principalmente usuários ativos e retidos que confirmam seu ponto de vista, e não ouve aqueles que “desistiram” (deixaram sua plataforma ou produto).

A boa notícia é que existem medidas claras que lhe dirão se você está ou não na PMF, e a melhor notícia ainda é que existe um processo que o levará até lá.

As métricas são muito simples. Existem apenas dois deles:

- **Conversão – mede** a porcentagem de usuários iniciantes que conseguiram obter valor do produto (ou seja, usar a função principal do serviço/aplicativo).

- **Retenção** — a porcentagem de usuários que continuaram usando o produto ao longo do tempo.

Existem algumas outras métricas que eventualmente lhe dirão coisas semelhantes. MAU (usuários ativos mensais) é um e NPS (pontuação líquida de promoção) é outro. O NPS reflete a porcentagem de pessoas que recomendariam (ou não) seu aplicativo/sistema.

Com ambas as medidas, você obterá um ponto de vista semelhante, mas se estiver procurando o número de usuários ou a pontuação do aplicativo nas diversas lojas de aplicativos, elas podem ser enganosas. Eles mostram a eficiência da máquina de marketing no caso do MAU, ou o quanto satisfeitos os usuários retidos estão no caso do NPS.

A pontuação da App Store e o número de usuários não ajudam você a melhorar seu produto. Sua jornada para o PMF consiste em aumentar os números de conversão e retenção e não apenas medi-los.

Há pouco recebi um e-mail de um empresário dizendo que sua empresa havia descoberto o PMF e estava buscando minha ajuda. Como estou muito ocupado e não tenho condições de fazer novos investimentos no momento, eu disse a ele: "Se você está buscando meu ponto de vista, envie-me sua tabela de coorte (uma tabela de coorte mostra o desgaste/retenção de usuários ao longo do tempo) e me diga o que você precisa de mim. Se você está procurando financiamento, não vou investir este ano."

Ele me mandou um e-mail dizendo que eles não tinham muitos usuários porque ainda não haviam investido em marketing. Ao que respondi: "Não perguntei quantos usuários você tem ou não. Você disse que descobriu o PMF, então quero ver os gráficos da coorte."

Acontece que eles não haviam medido a coorte ou a retenção. Então perguntei a ele: "Como você sabe que descobriu o PMF?"

Acontece que ele estava tentando levantar capital e achou que deveria contar aos potenciais investidores que havia contatado o PMF para aumentar a probabilidade de obter financiamento. Fui o primeiro a responder: "Mostre-me os números".

*PMF não se trata de um pressentimento. É uma questão de números.*

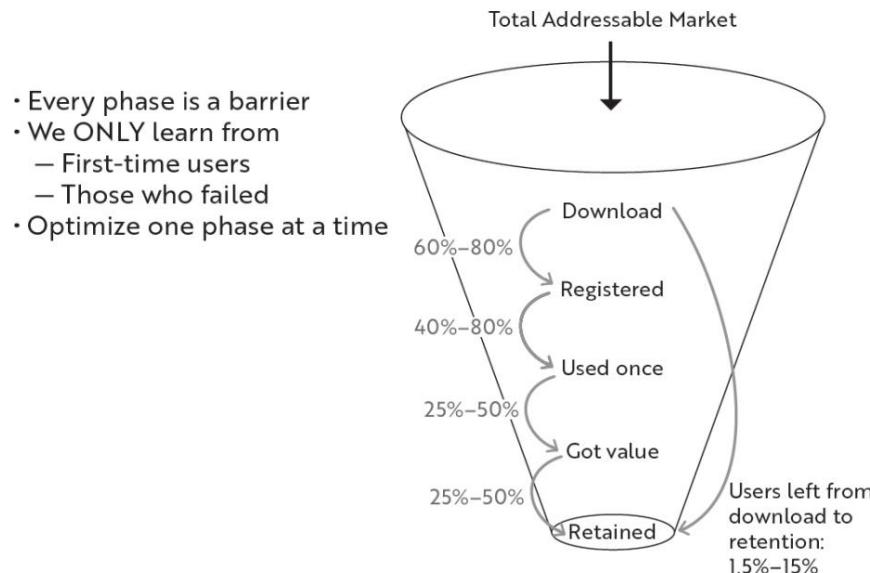
## MONTANDO NO FUNIL

Como você consegue alta retenção? Há duas coisas principais a considerar:

- o funil de usuários •
- usuários iniciantes

Veja a figura abaixo. No topo do funil está o mercado total endereçável – ou seja, *todos os usuários*. Na parte inferior do funil estão os “usuários retidos” – aqueles usuários que estão voltando.

### O funil do modelo PMF



No meio estão várias fases de adoção do usuário. Até certo ponto, você deve pensar em um único usuário iniciante e no que ele precisa fazer ao baixar o aplicativo (ou acessar a página de destino) para obter o valor. Para muitos serviços, as fases são semelhantes: registo, compreender o que fazer e o que esperar e, eventualmente, obter valor.

Lembre-se do que discutimos no [capítulo 7](#) – que nem todos os usuários nascem iguais e que você é um excelente exemplo de apenas UM usuário. Você é

enfrentando, em geral, usuários iniciantes, e a experiência deles é o que você precisa ter em mente.

Neste funil, cada etapa é uma barreira – um obstáculo – e apenas alguns usuários conseguirão superá-la. Se não o fizerem, você pode pensar que está faltando alguma coisa, mas não está. A vida deles foi boa até agora e eles permanecerão inalterados depois disso. É você quem acaba de perder um usuário!

Essa é a maneira certa de olhar para o funil. Enquanto você está medindo tudo os usuários, você está considerando o processo de pensamento de um *único usuário*.

Esta regra é muito simples: os usuários ficam presos em vários obstáculos durante o fluxo do serviço. Por exemplo, se o seu serviço exige registo, então a fase de registo torna-se uma porta ou um obstáculo porque haverá utilizadores que simplesmente não se registam.

Se o registro for obrigatório nesta fase, você acabou de perder aquele usuário específico. Se houver muitos desses tipos de usuários, essa barreira se tornará muito significativa.

Em muitos casos, eu recomendaria adiar o registo até que algum valor seja obtido. Se você precisar de interações adicionais antes de chegar ao valor esperado, cada interação será uma porta, para a qual você terá uma medida crítica: a porcentagem de usuários que não conseguem passar por essa porta.

Existem três tipos principais de barreiras na perspectiva do usuário:

- entender o que seu aplicativo ou serviço faz
- chegar ao valor
- decidir se há valor suficiente nele

## QUEBRANDO BARREIRAS

Agora, o funil de usuários é um método, mas para aproveitá-lo ao máximo é preciso dominar duas coisas:

- **As métricas** – Esta é basicamente uma medição precisa e consistente de cada uma das portas ao longo do tempo. É assim que você sabe onde concentrar seus esforços para melhorar e determinar se está ou não melhorando.

- **O aprendizado – Para** entender por que isso é uma barreira (você sabe que é porque acabou de medi-la), você precisa falar com os usuários que falharam nesse ponto e fazer-lhes uma pergunta muito simples: *Por quê?*

Não há mais ninguém no mundo que possa lhe dizer isso. Usuários ativos ou retidos não têm problemas com esse portão específico e, portanto, não sabem como responder à pergunta. Você ou seu líder de produto também não sabem; afinal, se você soubesse, não seria um portão. Então, de repente, quando você está nas iterações do PMF, a pessoa mais importante do mundo é aquela que falhou. Só essa pessoa pode te revelar o segredo: o *porquê*.

Como esta aprendizagem é crítica, eu diria que todos na organização devem compreender os problemas e, em particular, compreender os utilizadores. Se nem todos forem viáveis, eu começaria com o CEO, o CTO, o gerente de produto e o restante da equipe de gestão, seguidos pelos que estão no desenvolvimento de produto.

O resto é mais fácil: lance uma nova versão que resolva um problema de portão único e depois meça repetidamente até que esteja bom o suficiente ou até que você não consiga mover a agulha por um tempo.

Na maioria dos casos, você descobrirá que existem apenas alguns (talvez três ou quatro) portões, e a métrica mostrará qual deles é o mais dramático. Eu vi dois métodos principais aqui:

- um por um de acordo com o fluxo da aplicação ou serviço (primeiro um primeiro)
- um por um, de acordo com a gravidade, para que você esteja lidando com o portão mais grave em termos de quantos usuários falham neste ponto

No final, o valor para os usuários será afetado por todas as portas. Qual é o melhor método? Eu diria gravidade, simplesmente porque é mais provável que você veja resultados mais rapidamente.

Enquanto estávamos iterando o Waze, estávamos constantemente tentando descobrir o PMF. O maior salto que demos foi quando mudamos completamente o algoritmo de roteamento.

Em geral, todos os algoritmos de navegação/rota no mundo funcionam da mesma maneira – eles procuram o ponto de partida e o ponto final no mapa e depois tentam conectar todos os segmentos de estrada e interseções através da rota mais curta ou mais rápida. A suposição subjacente deste algoritmo é que o mapa é bastante completo e preciso, portanto, se você tiver permissão para virar à esquerda em um cruzamento, os dados do mapa saberão disso. Mas os dados do mapa do Waze estavam incompletos e não tínhamos essas informações para todas as estradas e cruzamentos. Na verdade, concluímos os dados de apenas uma fração das estradas e cruzamentos.

Então decidimos mudar o algoritmo e em vez de dizer: “Só é permitido se soubermos que é permitido”, a regra agora era: “É permitido a menos que saibamos que *não* é permitido”.

Isso causou um impacto da noite para o dia. De repente, quase todas as rotas pareciam razoáveis, embora, em alguns casos, dissésssemos aos motoristas que eles poderiam virar mesmo que fosse um cruzamento “proibido”. Então, precisávamos de mais algumas iterações, mas, ainda assim, foi o salto mais significativo na jornada do Waze para se tornar “bom o suficiente”.

Como regra geral, ensinei aos meus filhos que é melhor pedir desculpas do que pedir permissão – você simplesmente tenta mais e ousa mais dessa maneira. A jornada para o PMF é semelhante: não tenha medo de irritar seus usuários; você progredirá mais rapidamente em direção ao PMF dessa forma.

Em termos de produto, você tem quatro maneiras de lidar com uma barreira:

- 1. Remova-o ou move o portão para um estágio posterior da experiência do usuário.** Os usuários estão muito mais dispostos a se registrar, por exemplo, depois de verem o valor e, esperançosamente, entenderem por que o registro é necessário.
- 2. Simplifique.** Digamos que o registro exija quatro etapas. Você pode fazer com que todas as etapas apareçam em uma única página ou ter uma barra de progresso, mas ter quatro telas *sem* barra de progresso significa que o usuário enfrenta o desconhecido até que termine. E não há nada como a incerteza para afastar os usuários.
- 3. Cópia (e microcópia).** “Melhor” frequentemente é “menos”. Se você acha que tem sete páginas de diretrizes que os usuários devem entender, deixe-me perguntar o seguinte: Quando você recebe um

nova versão de um produto, e você precisa deslizar sete vezes para continuar, o que você faz? Vou lhe contar o que a maioria das pessoas está fazendo: se este produto for obrigatório para você, basta deslizar rapidamente sete vezes sem ler uma palavra. Se, no entanto, você é um novo usuário e esta é a primeira vez que usa o aplicativo, e ele não é um aplicativo obrigatório, provavelmente você desistirá.

**4. Faça uso da linguagem visual.** Este ponto tem um impacto menor, mas ainda é muito importante. Os designers de produtos podem influenciar a tomada de decisões por meio do design de interface que direciona o usuário. Por exemplo, informações críticas e botões de call for action devem ser projetados para enfatizar a ação preferida que você deseja que seus usuários realizem, como registrar-se ou concluir uma compra. Se você tiver um botão sim e não da mesma cor, ou se o botão sim estiver verde e o botão não não tiver nenhuma cor, a maioria dos usuários escolherá sim. As escolhas de cor, tamanho do texto e posicionamento dos botões são muito valiosas para aumentar a conversão e obter melhores resultados.

## VEJA O QUE SEUS USUÁRIOS FAZEM

Descrevi duas práticas até agora: o funil de usuários e de novos usuários.

Medir a experiência deste último é um método muito mais complexo, simplesmente porque, como explicado anteriormente, ninguém pode experimentar pela primeira vez o seu produto ou aplicativo pela segunda vez.

Então, o que você faz?

Você **observa** os novos usuários e quanto mais, melhor. Você pode ter diferentes tipos de usuários trabalhando no sistema pela primeira vez. Você aproveita a oportunidade para contar às pessoas o que está fazendo e, se elas estiverem prontas, simplesmente as observa usar seu produto pela primeira vez. Você não diz nada – nenhuma dica, nenhuma orientação, nada.

Aí você pergunta aos usuários: “Por que vocês fizeram isso ou aquilo?” Você pode realizar grupos focais para experimentar o produto, complementados com pizza e cerveja (ou margaritas e nachos). Você os observa e depois facilita a discussão.

Uma das conclusões que você provavelmente chegará é que seu produto está muito carregado de recursos e que menos é, na verdade, mais. Menos recursos significam melhor usabilidade.

Quem deve falar com os usuários? E quem deveria estar de olho nos novos usuários?

Comece com o CEO e depois adicione todos na start-up. Você precisa ter a sensação de ouvir os usuários como uma parte fundamental do DNA da sua empresa – todos precisam falar com eles e observá-los.

## VALIDAÇÃO INSTANTÂNEA OU INSTANTÂNEA GRATIFICAÇÃO

Quando uma maioria precoce começa a usar um produto, inicialmente fica muito desconfiada; para eles, a mudança para um novo produto tem um preço a pagar e a prova de valor deve ser bastante instantânea.

Se você me recomendar um novo site de viagens que diz: “Posso encontrar ofertas melhores para você”, quero ver as melhores ofertas em comparação com outro site de viagens que normalmente uso. Se os dois forem iguais, significa que não há valor no novo produto.

Quando iniciamos o Waze, tivemos que lidar com a imprecisão do mapa. A primeira coisa que as pessoas fizeram foi procurar suas próprias casas. Se o Waze passasse no teste, eles procurariam o endereço do trabalho.

Depois que descobrimos essa parte dos dados, o próximo conjunto de usuários consistia em motoristas mais ou menos comuns, uma mistura de pioneiros e motoristas majoritários. Os dados do mapa eram bastante precisos agora, então o Waze poderia facilmente passar nas duas primeiras validações, mas a validação real estava *na estrada* – quão bem o aplicativo reportaria o tráfego e outros “eventos”?

A justificativa era fácil: se o sistema relatar algo e estiver lá — “Uau, há um engarrafamento e foi relatado com precisão pelo sistema!” — então posso confiar no Waze.

Mas e se houver um engarrafamento e ele não for comunicado? Ou de outra maneira por aí, e se o sistema relatar um engarrafamento e ele não estiver mais lá?

Foi aqui que tivemos que fazer mais algumas iterações de produto até descobrirmos. Os motoristas precisavam obter confirmação instantânea de sua experiência.

Então, digamos que você esteja preso no trânsito e não soubéssemos disso de antemão. Em segundos, seu aplicativo mostrará que há um engarrafamento ali. Dessa forma,

mantemos nossa credibilidade.

Também funciona ao contrário. Se o sistema achou que havia um engarrafamento em um local específico e você estava dirigindo a 90 quilômetros por hora, obviamente a estrada está livre, então o Waze remove instantaneamente as marcas de engarrafamento do seu aplicativo.

Esta validação instantânea foi crítica para estabelecer credibilidade.

A maioria dos aplicativos de consumo tem o que é conhecido como regra dos “três usos”: *se alguém usar o produto três vezes, é muito provável que continue engajado, então a conversão ocorre em três usos.*

Certifique-se de que esses três usos sejam confiáveis e valiosos.

## MENOS É MAIS

Quando lançamos o Zeek pela primeira vez, nos deparamos exatamente com esse problema. Zeek era um mercado para crédito de loja e cartões-presente, então, se você tivesse um crédito de loja na Home Depot por US\$ 100 e não tivesse nada que quisesse comprar lá, poderia vendê-lo no mercado Zeek. Você receberia um preço inferior ao valor de face, mas seria em dinheiro, de alguém interessado em comprar produtos daquela loja.

Ter um crédito na loja que você não vai usar é deixar dinheiro na mesa. E estabelecemos o quanto odeio deixar dinheiro na mesa!

O líder de produto da Zeek disse que o produto seria muito simples, com apenas quatro recursos:

- Publicar um vale-presente para venda (lado do vendedor)
- Procurar um vale-presente para comprar (lado do comprador) •
- Comprar um vale-presente (lado do comprador)
- Mantenha todos os seus vales-presente em uma carteira digital

Quando o líder do produto apresentou o conjunto de recursos, eu disse: “Espere um minuto, por que precisamos do recurso de carteira? Se formos um mercado, você é um comprador ou um vendedor. Existem muito poucas pessoas que realmente possuem vários cartões-presente e precisam que eles sejam gerenciados.”

O líder do produto foi insistente. Ele alegou que definitivamente usaria isto.

Depois de implantarmos o produto, começamos a analisar a conversão, a retenção e o que as pessoas estavam realmente fazendo. Vimos que apenas 15% de todos os nossos clientes acessaram o recurso de carteira e, desses, apenas 2% usaram algum de seus recursos. Então, essencialmente 0,3% se importaram.

Para o lado do comprador, tivemos uma boa tração. Cerca de 60 por cento entrou no mercado para procurar algo.

Tivemos uma longa discussão na qual eu os pressionei para remover o recurso de carteira, dizendo que, além de não estar sendo usado, o fato de estar lá era confuso para algumas pessoas e poderia impactar nossa conversão.

Decidimos seguir a regra do usuário iniciante e realizamos sessões de diálogo com dezenas de usuários que entraram na carteira, mas não fizeram nada depois.

Perguntamos a eles por quê. A resposta consistente foi muito simples.

“Eu não sabia o que era e, quando percebi, não tinha nada para colocar na carteira, então não sabia o que fazer a seguir.”

Quando lhes dissemos que na verdade não precisavam da carteira para comprar ou vender, a reação deles foi: “Ah, eu não sabia disso”.

Removemos a carteira na próxima versão e a porcentagem de compradores procurando por algo saltou.

Foram necessárias mais iterações para se tornar bom o suficiente.

Num mercado, o desafio geralmente é fornecer estoque suficiente.

Depois de atingir uma oferta e demanda equilibradas no mercado, você estará na PMF.

A essência da simplicidade e “menos é mais”, entretanto, é crítica para a conversão.

Quero que você pense no Waze ou, para fins de discussão, em quase todos os produtos que você usa regularmente, e se pergunte: quantos recursos eu usei hoje? Ontem? Você provavelmente identificará muito poucos, provavelmente menos de cinco.

Em seguida, observe o conjunto de recursos desse produto e pergunte-se: “E se um recurso foi removido do produto? Eu notaria?

Imagine se o Waze removesse seus recursos de avatar. Você pararia de usar o Waze por causa disso? Você se importaria? (Se você é taxista, o avatar

recurso permite que o Waze leve você pelas vias de transporte público, portanto, se ele foi retirado, você pode ter parado de usar o Waze.)

Agora, pense nos recursos que, se fossem removidos, impediriam você de usar o Waze. Esses são os recursos críticos.

Um recurso crítico é aquele que:

- melhora drasticamente o uso, conversão ou retenção
- permite um novo mercado totalmente endereçável (por exemplo, idioma ou suporte de o iPhone além do Android)
- resulta em muitas pessoas reclamando se você removê-lo

Cada um dos recursos desenvolvidos precisa estar em conformidade com um (ou mais) dos três itens acima, e você precisa medi-lo. Se o recurso não estiver em conformidade, você simplesmente não precisará dele e será uma perda de tempo construí-lo antes de descobrir o PMF.

Na verdade, seria uma perda de tempo *depois* de você descobrir isso também.

## REMOVENDO RECURSOS

Uma das melhores maneiras de descobrir se um recurso é necessário é removê-lo e ver se as pessoas gritam.

Isso é exatamente o que fizemos no Waze.

Um dos recursos do aplicativo Waze é o velocímetro, o círculo que mostra sua velocidade atual. Hoje, esse recurso também mostra se você excedeu o limite de velocidade, mas antigamente era simplesmente um velocímetro simples que mostrava o quão rápido você estava indo.

Um dia, o líder do produto disse que poderíamos remover o recurso porque já existe um velocímetro no painel do carro que faz exatamente a mesma coisa. Ehud e eu não gostamos da ideia, mas tínhamos uma vice-presidente de produto muito boa, então demos a ela liberdade para liderar o processo.

Removemos o recurso e... as pessoas começaram a gritar.

"Tem um bug na nova versão, não consigo ver o velocímetro! O que ocorrido?" foi uma resposta típica.

A propósito, descobriu-se que 90% das reclamações eram de homens que estavam usando o recurso ou acreditavam que o estavam usando.

Houve mais duas iterações. A seguinte, no dia seguinte, para trazê-lo de volta rapidamente, e depois outra de compromisso, que tornava o velocímetro uma opção que você poderia desabilitar nas configurações.

Quando você adiciona algo às configurações, a questão principal é: "Qual é o padrão?" Deixe-me demonstrar isso a você, mas precisarei de sua participação ativa.

Aqui está um questionário muito simples:

- Você sabia que pode remover o velocímetro no Waze? • Você removeu o velocímetro?

Por favor, envie sua resposta por e-mail para [fallinlove@urilevine.com](mailto:fallinlove@urilevine.com) e compartilharei com vocês os resultados (ou seja, quantas pessoas sabem que o recurso existe e quantas pessoas o alteraram).

Enquanto você analisa esse recurso, deixe-me contar um segredo: você também pode alterar *quando* o alerta de limite de velocidade aparece. Você pode encontrar essa função no mesmo local nas configurações onde pode remover o velocímetro: Configurações → Exibição do mapa → Velocímetro.

Como tudo o mais que discutimos neste capítulo, o roteiro do produto é uma lista de experimentos que você conduz até encontrar a única coisa que funciona e então passar para a próxima fase de construção de sua start-up.

## WAZE VERSÃO 3.5

Existiam dezenas de versões do aplicativo Waze até acertarmos. Embora o Waze fosse bom o suficiente em muitos mercados, procurávamos um avanço no crescimento e um recurso para aumentar o boca a boca e a viralidade.

Definimos a estrutura para a versão 3.5, que deveria criar viralidade – para influenciar usuários que não são do Waze a baixar o aplicativo. A principal característica desta versão foi o local de encontro. Essencialmente, se você quiser

para buscar alguém, o Waze enviará uma localização ao vivo com um HEC que é atualizado em tempo real.

Então, por exemplo, se você quiser pegar um amigo para irem juntos a um evento, você enviará a nota de retirada e esse amigo poderá ver onde você está e seu HEC. É semelhante ao aplicativo de passageiros do Uber, que permite ver onde seu motorista está e quando ele deve chegar.

Achamos que esse recurso seria usado com frequência e, como resultado, muitas das pessoas que receberiam a nota de retirada ou encontro baixariam o Waze.

Bem, estávamos errados!

Embora a história fosse muito boa e os exemplos de casos de uso fizessem sentido, a realidade era que a maioria dos encontros ou encontros eram enviados pelos pais aos filhos, e as crianças não dirigiam e, portanto, não baixavam ou usavam o Waze!

A parte engraçada é que, quando expliquei por que esse recurso foi um avanço, usei exatamente esse exemplo de pai e filho.

Meu filho mais novo na época tinha cerca de dez anos e um dia fui buscá-lo no treino de basquete depois da escola. Com o Waze e o ETA preciso, cheguei lá exatamente dois minutos antes do término do treino. Esperei no carro.

Cinco minutos depois ele me ligou perguntando onde eu estava.

“Esperando por você no portão”, respondi.

“Você não está aí”, disse ele, olhando para o portão.

Acontece que acabamos em portões diferentes da escola. Eventualmente, descobrimos isso por meio de um telefonema. Mas uma lâmpada se acendeu na minha cabeça: se só tivéssemos o recurso meetup/pickup naquele momento, isso não teria acontecido.

Embora esse recurso pudesse reduzir alguma frustração das crianças e de seus pais, ele não forneceu os resultados esperados para nós (mais usuários). O recurso ainda existe, mas, para colocar as coisas em perspectiva, usei esse recurso exatamente três vezes na minha vida.

## VOCÊ CHEGOU À PMF? ÓTIMO. AGORA, COMECE TUDO DE NOVO.

“Espere um minuto”, você diz. “Se descobrimos o PMF, por que diabos começamos tudo de novo?”

Existem alguns motivos possíveis.

Uma delas é que o PMF não é suficientemente grande.

Outra é que o PMF tornou-se irrelevante, ou talvez alguma regulamentação tenha mudado. Com Pontera vivenciamos tudo isso.

Iniciamos Pontera em Israel, com a intenção de criar transparência nas taxas financeiras, em particular com alguns instrumentos de poupança de longo prazo. Acreditávamos que as pessoas não sabiam quanto estavam a pagar e, portanto, estavam a pagar demasiado, por isso, se lhes disséssemos quanto estavam a pagar, isso levaria à decisão óbvia do seu lado.

Mas não foi suficiente.

Em seguida, dissemos a eles quanto estavam pagando em comparação com outras pessoas como eles, no que chamamos de “medidor de otários”, uma espécie de medidor de fraude, e os aconselhamos sobre o que fazer para reduzir suas taxas. Nós os irritamos mostrando como eles estavam sendo enganados, mas mesmo assim eles não tomaram nenhuma atitude.

Somente quando lhes dissemos “Clique aqui para reduzir suas taxas” é que começou a funcionar. Ao clicar lá, o sistema enviava uma carta para a instituição financeira em nome do usuário com todos os dados, solicitando um desconto em seu nome.

Depois de descobrirmos o PMF em Israel, passámos para a fase de crescimento no nosso mercado interno e, ao mesmo tempo, decidimos que era altura de nos concentrarmos nos EUA, que é cerca de cem vezes maior que Israel.

Demorou um pouco para converter o produto em um que funcionasse nos Estados Unidos – principalmente com planos 401(k). A natureza da besta é muito diferente nos EUA em comparação com Israel; o problema que estávamos tentando resolver em nosso país não tinha mérito nos EUA.

Enquanto lutávamos para descobrir o PMF, também percebemos que precisávamos nos concentrar e que seria impossível lidar simultaneamente com o crescimento em Israel e a descoberta do PMF nos EUA. Isto levou à dolorosa decisão de abandonar completamente o mercado israelita.

A P&D redesenvolveu o produto para se adequar ao mercado financeiro americano, criando uma tecnologia única, mas a verdadeira dificuldade era que os consumidores americanos não tinham percepção do problema.

Enquanto estávamos lutando, surgiu uma oportunidade de um lugar completamente diferente.

A administração Obama estabeleceu uma nova regra - a regra fiduciária do DOL (Departamento do Trabalho), um novo regulamento, que estabelece que os consultores financeiros (FAs) que desejam aconselhar sobre planos de aposentadoria - 401 (k) - devem assumir a responsabilidade fiduciária por seus clientes.

Em outras palavras, se eu sou um FA e quero dizer a você para mudar seu 401(k) para meu plano ou mesmo para um IRA, só posso fazer isso se meu plano for melhor. No entanto, não tenho como saber se é melhor não saber o que você tem em seu plano existente; Eu simplesmente não tenho acesso a isso.

O resultado foi imediato. Consultores financeiros e empresas de investimento financeiro (FI) precisavam da plataforma de Pontera para cumprir a nova regra. Foi como ganhar na loteria ou correr com um vento favorável repentino e muito forte.

Chegamos à PMF durante a noite e começamos a vender às empresas de FI uma licença para nossa plataforma.

E então ... Obama foi substituído por um novo presidente – Donald Trump – e a sua administração não apoiou a regra do DOL. Foi praticamente proibido! Bem, para ser mais preciso, a nova administração não recorreu quando o tribunal decidiu contra a regra fiduciária do DOL.

Os extremos desta montanha-russa – por um lado, a administração está a ajudar-nos com um vento favorável e, por outro, o próximo vai e muda tudo de novo – colocaram-nos numa situação em que tínhamos uma tecnologia única e complexa que ninguém mais poderia fornecer, mas sem mais demanda por isso.

Tivemos que nos reinventar mais uma vez.

Foi aqui que perdemos o apoio dos investidores e fiquei como o apenas um para apoiar a empresa.

Tivemos vários diálogos com consultores financeiros e empresas de investimento financeiro; percebemos que ainda havia esperança e que poderíamos estar preparados para algo único: permitir que consultores financeiros prestassem aconselhamento sobre 401(k) (e outras contas retidas) aos seus clientes.

Isso acabou sendo uma situação em que todos ganham para o cliente, para o consultor financeiro e para nós. Permitiu à FA fornecer aos seus clientes um melhor serviço,

não apenas nas suas contas de corretagem, mas também nas suas contas de reforma, aumentando assim o seu objectivo de “aposentar-se mais rico”.

Lançamos o novo produto no verão de 2018 e, desde então, temos visto um rápido crescimento e, em particular, zero rotações nos últimos três anos.

A jornada de Pontera envolveu conhecer o PMF três vezes. O atual PMF é tão significativo que duvido que precisemos de outro, mas tive a mesma sensação antes e foi provado que estava errado.

## **“BOM O SUFICIENTE” PODE SER “NÃO BOM” SUFICIENTE” EM ALGUNS MERCADOS**

Eu estava falando em uma conferência sobre sistema de informação geográfica (GIS) por volta de 2012, quando o Waze já era “bom o suficiente” em muitos lugares, e ao explicar o conceito de crowdsourcing e como o mapa é criado, observei que o Waze está disponível em quase todos os lugares mas que ainda não obteve sucesso em todos os lugares.

“Você disse que há Waze em todo lugar?” um dos espertinhos da plateia me perguntou.

“Sim”, respondi.

“Existe Waze na Antártida?” ele me desafiou.

Ao que eu disse que não sabia.

Durante o intervalo, porém, me conectei ao sistema e descobri que havia vinte e sete Wazers na Antártida.

O que diabos eles estão fazendo lá? Não há estradas e, obviamente, não há engarrafamentos ou radares de velocidade.

Estendi a mão e perguntei exatamente isso.

Descobriu-se que, como o Waze está rastreando o GPS e criando “pseudo rotas”, eles foram capazes de usar esse recurso para criar estradas no mapa que lhes permitiram navegar entre o acampamento base e vários locais de pesquisa. (Lembre-se de que, se você estiver no Pólo Sul, a bússola não funcionará: o norte está em toda parte!)

Embora o Waze seja incrível em muitos países, ainda é uma droga e provavelmente permanecerá neste nível para sempre em alguns outros países.

Veja o Japão, por exemplo.

Na maioria dos países, o plano de numeração das casas segue uma ordem geográfica.

Em Israel, por exemplo, existem números ímpares de um lado da rua e números pares do outro lado, correndo sequencialmente.

No Reino Unido, os números começam de um lado da rua e voltam do outro lado.

Nos EUA, cada bloco está dentro de cem números.

Esse modelo geográfico permitiu-nos chegar ao nível “suficientemente bom” relativamente rápido. Poderíamos levá-lo perto o suficiente, que era a definição de “bom o suficiente”.

Imagine uma rua em Israel com cerca de trezentas casas. De um lado teremos os números 1, 3, 5... 299. Do outro lado estarão os números 2, 4, 6... 300.

Agora, imagine que temos apenas cerca de dez números de casas que foram editados pela comunidade de usuários ativos. Podemos colocar essas casas em sua localização exata e recalcular a localização estimada de todas as demais casas. Isso o tornará bom o suficiente para mais de 90% dos casos. Assim, com 3% de dados, podemos chegar a um nível de 90% suficientemente bom.

Porém, no Japão (e também na Coreia do Sul), o sistema de numeração das casas é muito mais antigo e está em ordem *cronológica*. Então, a casa mais antiga do bairro é a casa número 1, e a segunda mais antiga é a casa número 2, que pode estar em qualquer lugar.

Neste caso, os dados de 3 por cento levarão você exatamente a 3 por cento de “bom suficiente.” O resultado foi que o Waze não é bom o suficiente ali.

Além disso, quase todos os carros no Japão vêm com um sistema de navegação integrado, e a única entidade que tem a localização exata de todos os números das casas é o serviço postal japonês.

Nós nem tivemos chance.

## O QUE É UM RECURSO “BOM O SUFICIENTE”?

Tentamos incorporar a gamificação ao Waze: várias maneiras de os usuários acumularem pontos enquanto usam o aplicativo. Por exemplo, se você fizer um relatório sobre um acidente de carro, ajudando o restante dos motoristas a evitar situações perigosas, você obterá

pontos. No início, quando você dirigia para algum lugar que ninguém jamais havia dirigido antes, seu avatar se transformava em um rolo compressor e você “pavimentava” a estrada enquanto dirigia. E, em particular, se quiséssemos que você dirigisse em um lugar onde poucos haviam dirigido antes, colocamos guloseimas no mapa, para que, se você dirigisse até lá, atropelasse as guloseimas e ganhasse ainda mais pontos.

Foi legal e proporcionou alguns resultados de aumento de uso e retenção, mas não apresentou um resultado inovador.

Muitos empreendedores pensam em adotar um modelo de gamificação e ficam surpresos e desapontados quando descobrem que muitas vezes não funciona.

Lembre-se que, entre 2009 e 2010, o Waze não era bom o suficiente e estávamos tentando muitas coisas para atingir esse objetivo. O desafio era que a taxa de abandono de usuários pela primeira vez era muito, muito alta – cerca de 80% dos usuários nos EUA tentariam apenas uma ou duas vezes. Precisávamos que eles o utilizassem mais, não apenas na esperança de chegar a um nível “bom o suficiente”, mas principalmente porque o Waze coleta informações enquanto você dirige, então cada viagem conta.

Se pudéssemos transformar os 80% de usuários que experimentaram o aplicativo uma ou duas vezes em apenas mais uma vez, aumentaríamos drasticamente a coleta de dados.

Estávamos procurando maneiras de dar esse salto, percebendo que o verdadeiro problema era que nossos mapas e dados de tráfego não eram bons o suficiente. Tentamos dizer aos usuários que o sistema está aprendendo e que eles deveriam tentar novamente.

Isso funcionou um pouco, mas a gamificação foi algo importante.

A gamificação funcionou para alguns usuários, mas ser o primeiro a dirigir em uma estrada é bastante raro. Então, decidimos que queríamos incentivar a tarefa de completar mapas por meio da gamificação.

Criamos um jogo parecido com o Pac-Man no mapa.

Se você tivesse dirigido em uma área onde precisávamos de mais dados, o avatar se transformaria em um Pac-Waze-Man, e a estrada ficaria cheia de pontos para o Pac-Waze coletar (comer).

Muitas pessoas me perguntaram se os motoristas estavam se desviando de suas rotas mais diretas para casa para acumular esses pontos. Quanto valeram os pontos?  
E, ah, sim, *eles* nunca fariam isso.

Essas pessoas estavam certas: a maioria dos usuários não se importava com a gamificação. Mas aqueles que fizeram isso se importaram muito.

Portanto, em vez de obter apenas mais uma unidade, obtivemos de cerca de 10 a 20 por cento dos usuários mais dez a vinte unidades. Parece muito, mas não foi o suficiente para sobreviver. Mesmo com a gamificação, o Waze ainda não era bom o suficiente.

O recurso era bom o suficiente, mas o produto ainda não.

## OS DADOS SÃO REIS

Como saber quando bom é bom o suficiente? Veja os dados.

Temos uma capacidade muito limitada de ver a média, ou os números agregados, que estamos extrapolando. Veja o Waze, por exemplo, e pense nas principais métricas:

- MAU: qual a porcentagem de todos os usuários do Waze que o usaram no último mês?
- Uso médio mensal por usuário: quantas viagens são concluídas com o Waze por usuário ativo? • Retenção de noventa dias: quantos usuários que usaram o Waze pela primeira vez em janeiro também o usaram no mês de abril seguinte?

Agora, por favor, tente adivinhar esses números.

Como costumo fazer em apresentações e reuniões individuais, peço às pessoas o que eles acham que são os números. Normalmente, é isso que ouço:

- MAU perto de 100% — Afinal, por que alguém instalaria o Waze e não o usaria? • Sessões por mês – já vi alguém contando. Aqui está o que eles criaram: De casa para o escritório e de volta quarenta vezes por mês + academia + mercearia + pegar as crianças na escola. O total era oitenta vezes por mês. Acrescente algumas outras viagens que não foram registradas e o total geral seria de cerca de cem vezes por mês. Para alguém que mora nos subúrbios dos EUA, esse é o número de vezes que o carro é ligado por mês.

- Retenção de noventa dias – o mesmo que com MAU. Por que diabos alguém *pararia* de usar o Waze? Esse número também deve estar próximo de 100%, certo?

Desculpe, mas você perdeu por um quilômetro!

O Waze foi baixado cerca de um bilhão de vezes, mas havia apenas cerca de 150 a 250 milhões de usuários ativos.

Espere um minuto, você também conta aqueles que baixaram o Waze no iPhone e depois atualizaram para um novo iPhone e agora têm duas versões do Waze? Bem, na verdade, talvez, dependendo do telefone.

Você conta os usuários que baixaram o aplicativo uma vez, mas nunca o usaram, ou alguém que não está dirigindo, mas usa o Waze para descobrir uma corrida de táxi quando viaja para o exterior?

Sim, também contamos isso. Um download é um download e ativo é ativo.

A realidade é que o número MAU em porcentagem diminuirá com o tempo, à medida que mais e mais usuários que não são o público-alvo do deslocamento baixam o aplicativo e o usam com pouca frequência.

Com que frequência ele está sendo usado? É perto de 100 vezes por mês?

Nem perto.

Eram cerca de sete a oito vezes por mês. E a retenção atingiu cerca de 40% e diminuiu ao longo do tempo para cerca de 30%.

Quando o Waze foi adquirido, a retenção era de cerca de 35%, a MAU era de cerca de 27% e as sessões mensais por usuário eram de seis a nove, dependendo do país.

Então, apenas colocando as coisas em perspectiva, se você quiser pensar em um caso de uso diário, espere de cinco a dez casos de uso por mês e uma taxa de retenção de mais ou menos 30%, na melhor das hipóteses. Isso pode parecer muito pouco quando se pensa em um aplicativo de uso diário, mas é o mesmo com seu aplicativo de previsão do tempo, mesmo que você pense que o verifica todos os dias. Na realidade, também ocorre apenas cerca de seis a nove vezes por mês.

Se o seu aplicativo estiver vinculado ao pagamento de uma fatura mensal, por volta do primeiro dia do mês, ele emitirá ordens de pagamento para todas as suas faturas mensais. E é isso.

Mas você pode mudar isso se usar as notificações corretamente.

Por exemplo, se você enviar aos usuários uma mensagem de texto: "Hora de pagar a conta de luz—clique aqui para pagar", é muito mais provável que você aumente o uso.

Esta é a regra geral sobre a conversão: são necessárias três vezes para converter, portanto, um usuário, depois de usar seu aplicativo ou serviço três vezes, tem muito mais probabilidade de permanecer ativo do que aqueles que tentaram apenas uma ou duas vezes.

Essa é a sua chave. Encontre esses usuários, entre em contato com eles e convença-os a converter. O que você deseja medir é o lapso de tempo entre a primeira, a segunda e a terceira vez, e alcançar aqueles que estão atrasados no terceiro uso.

Mas, de longe, o mais importante, como mencionei antes, é sempre *ouvir* e *observar* os usuários, para que você possa entender seus problemas em relação à conversão e, posteriormente, continuar usando esses insights.

Voltando ao básico, sua jornada para descobrir o PMF é começar com qualquer nível de prontidão e melhorar duas questões principais: conversão e retenção. Como você faz isso? Basta observar os novos usuários e perguntar por quê àqueles que falham .

Portanto, até certo ponto, a única métrica necessária é a eficiência do funil, e o único roteiro é o que o torna melhor.

Você aborda cada barreira separadamente e toma as medidas corretivas necessárias para removê-la.

Ao observar os usuários, lembre-se de que não existem “usuários errados”; provavelmente a cópia do produto precisa explicar como usar o aplicativo ou serviço de maneira mais simples.

## INICIAIS

- Para alcançar o PMF, use o funil do usuário como principal forma de medir, remover ou melhorar uma barreira de cada vez.
- Embora você queira acreditar que seus clientes sabem como navegar no sistema, a maioria dos seus usuários é nova. Eles não têm noção e não lêem nada hoje em dia.
- A única maneira de reviver o primeiro uso é observando novos usuários.
- Você só pode aprender observando novos usuários e perguntando àqueles que falharam em uma barreira: “Por quê? O que aconteceu?”

- Regra prática: os usuários convertem no terceiro uso.
- Você ficará surpreso, mas o uso diário é mais ou menos sete vezes por mês e aqueles que continuam usando seu produto para sempre conseguem apenas 30% de retenção após três meses.
- Prepare-se para dezenas de iterações para remover as barreiras e melhorar a conversão e retenção.

## Capítulo 9

### FAZENDO DINHEIRO

A administração está fazendo as coisas certas. Liderança é fazer as coisas certas.

—Peter Drucker, consultor de gestão e autor de best-sellers

**B** construir seu modelo de negócios significa descobrir como ganhar dinheiro. O que seus clientes vão pagar e quanto? Não é de surpreender que esta seja mais uma jornada de fracassos.

Um plano de negócios se refere a quanto desse modelo de negócios você venderá e quando. Quais serão as receitas e despesas esperadas da empresa durante um determinado número de meses e anos? A esse respeito, um plano de negócios é essencialmente uma “previsão de lucros e perdas a longo prazo”.

Todos os planos de negócios que vi sempre previam receitas iniciais no segundo ano. Esse número aumenta de 5 a 10 vezes no terceiro ano, depois a empresa se torna lucrativa no quarto ano e finalmente atinge a marca de US\$ 100 milhões no quinto ano. Se o seu plano for diferente, ficarei surpreso. A realidade será sempre muito mais difícil e demorará mais.

Este capítulo trata de como definir e construir um modelo de negócios e como derivar dele um plano de negócios. Embora queiramos pensar nisso como uma escolha nossa, muitas vezes isso será ditado pelo mercado: o que faz sentido,

qual é a ligação entre o valor que você cria e a recompensa que você pode esperar? Quais são algumas regras e proporções de ouro comuns?

Embora já tenhamos estabelecido a abordagem “operar em fases” e que antes de chegar ao PMF não há nada que você deva fazer, há duas exceções.

- Se você espera que seus clientes paguem pelo seu aplicativo ou produto, o PMF é medido pela renovação do pagamento pelo cliente. Então, a definição do modelo de negócio acontece concomitantemente ao PMF. • Você precisará de um modelo de negócios e de um plano de negócios para arrecadar dinheiro, mesmo para uma rodada de sementes.

Um empresário me procurou recentemente e disse: “Estou construindo este produto e, como inclui hardware, construí o modelo de negócio e planejei da seguinte forma: calculei o CPV (custo dos produtos vendidos). Dobrei esse valor e depois tentarei vender no mercado.”

“Você entendeu ao contrário”, eu disse a ele. “Você deve começar pelo final com quanto as pessoas estão dispostas a pagar. Então pergunte-se: 'Podemos nos tornar lucrativos se este for o preço de mercado?' Se a resposta for sim, vá e construa seu produto. Se a resposta for não, nem comece.”

Ele me explicou que no modelo dele ele vai dar lucro e no meu talvez não.

“No final das contas, você não pode cobrar mais do que a disposição dos clientes em pagar”, respondi. “Ou você tem um modelo de negócios sob essa restrição ou não tem um produto. O preço é determinado pelo mercado.”

Quando chegou a hora de levantar uma rodada inicial para o Waze, eu sabia que precisava contar a história de um modelo de negócios e de um plano de negócios. Então, eu criei um.

Nesse plano inicial, eu estava basicamente dizendo: “Hoje, os cartógrafos estão vendendo mapas e ganhando cerca de US\$ 1 bilhão por ano. O mercado está crescendo e, além disso, os cartógrafos estão vendendo informações de trânsito.

Meu custo para fazer mapas e gerar informações de trânsito, por outro lado, é quase zero comparado ao deles. Então, vou vender esses dados a um preço que

representa 25% do mercado atual. Eles não podem competir a esse preço porque estarão perdendo dinheiro."

Embora esse modelo de negócios tenha repercutido entre os primeiros investidores, quando pretendíamos aumentar nossa rodada B, enfrentamos dificuldades, pois não havíamos feito progresso suficiente na jornada do PMF (ou seja, não éramos "bons o suficiente"). Mas embora soubéssemos o que fazer com o PMF, vender dados (o modelo de negócios do Waze na época) era muito mais complicado e estávamos tendo problemas para avançar.

A principal razão pela qual o produto não era bom o suficiente era porque os dados não eram bons o suficiente e, portanto, vender os dados "insuficientes" era quase impossível.

Certa vez, ouvimos um dos principais VCs, que já havia nos dito não, dizer: "Esses caras não têm ideia do que estão fazendo. Eles nem sequer têm um modelo de negócio!"

Muito poucos investidores investirão dinheiro em uma empresa que não tenha um modelo de negócios. Basta ter em mente que "eles não têm um modelo de negócios" é o motivo mais comum para os VCs justificarem a si mesmos por que não estão investindo.

No entanto, se você descobrir como criar muito valor para muitos clientes, descobrirá um modelo de negócios para monetizar o valor criado. Mas contar isto a um investidor pode ser muito desafiador.

Um modelo de negócios deve ser simples e refletir o que os clientes estão comprando e quanto eles estão pagando por isso.

## CRIANDO VALOR

Ao construir seu modelo de negócios, presuma que, no início, os usuários que você espera pagar estarão relutantes em fazê-lo. No entanto, este é o insumo mais crítico: certificar-se de que você está criando valor suficiente para que eles estejam dispostos a pagar por isso.

A próxima fase é descobrir *como* eles vão pagar e, por fim, *quanto*.

Depois de definir tudo isso em seu modelo, você precisará de mais três peças:

- **Uma história de modelo de negócios – uma explicação simples de como você ganhará dinheiro.** Essa história precisa ser simples e comparável aos modelos de negócios de outras empresas de sucesso, para que seja fácil de digerir para os cliente aceite... investidores e também para eles.
- **Uma fórmula – para garantir que o LTV (valor vitalício) do seu produto seja significativo.** A soma final – LTV menos CPV dividido pelo CAC (custo de aquisição do cliente) – deve ser grande o suficiente para que você possa se tornar lucrativo (três vezes geralmente é bom o suficiente).

$$\frac{LTV - COGS}{CAC} > 3$$

Esse é um pouco complicado, mas aqui está um exemplo para facilitar: digamos que você esteja criando um aplicativo de educação/aprendizagem com um modelo de negócios de assinatura de US\$ 5 por mês. Agora você já sabe pela jornada do PMF que, em média, seus usuários ficam quatro meses. Portanto, seu LTV é de quatro meses vezes US\$ 5 = US\$ 20. Se o custo de aquisição de usuário for de US\$ 50, você estará perdendo dinheiro. Se for US\$ 5, você está em boa forma e deve investir pesadamente na aquisição de usuários. • Tempo – suponha que serão necessários cerca de três anos para afinar as duas primeiras peças.

Geralmente acontece e, em muitos casos, você nem conhece o LTV até chegar lá.

A questão de “quanto” seus clientes estarão dispostos a pagar é uma questão muito interessante; a verdadeira resposta depende do valor que você cria.

- Se você criar um valor de X, deverá obter algo na faixa de 10 a 25 por cento de X.
- Se X for apenas um evento único (um download pago, por exemplo), então você deverá receber uma taxa única de 10 a 25 por cento de X.
- Entretanto, se o valor de X for criado constantemente, você deverá receber esse valor anualmente (ou periodicamente).

Mas espere um minuto: como você sabe quanto é X?

Bem, é disso que se trata a sua jornada. Trata-se de criar valor, então você deve ser capaz de medi-lo. E uma vez que você descubra isso, *todos* os seus discursos de vendas aos clientes deverão ser exatamente assim: “Nós criamos valor X para você, fazendo X, Y e Z”.

Como você sabe se é 10 ou 25 por cento?

Isso realmente depende da competitividade da sua oferta. Se você é o único que pode fazer algo, mire mais alto!

E se houver uma maior disposição a pagar de modo que, essencialmente, haja uma lacuna entre o valor percebido e o valor real, onde o cliente pensa que o seu valor é 2x, mas você sabe que é apenas 1x?

Embora pareça que receber mais dinheiro “porque podemos” seja a estratégia certa, a melhor estratégia a longo prazo é começar com o que você acredita ser o preço de mercado verdadeiro e justo.

Existem duas razões principais para manter uma estratégia de preços de mercado justos:

1. Você não quer que seus clientes descubram que você os enganou, pois eles ficarão chateados e mudarão para outra pessoa assim que puderem.
2. Um mercado com margens muito elevadas atrai concorrência, e a concorrência reduzirá o preço a um nível onde não está claro se conseguirá mantê-lo. Alguns dirão que você deve se esforçar para se tornar um monopólio para poder cobrar mais e ser mais lucrativo. Isto só é verdade se for possível defender a posição de monopólio. Caso contrário, você convidará a concorrência mais rapidamente e sua posição defensável poderá ser mais difícil de manter.

Há outra razão, mais filosófica.

Embora a essência de uma empresa seja obter o máximo lucro para seus acionistas ao longo do tempo, sua start-up é mais do que apenas uma empresa. É o seu sonho e faz parte de você e do seu DNA. Depende de você decidir maximizar os lucros ou tentar maximizar o valor para seus clientes ou para o mundo.

## DINHEIRO ANTECIPADO?

É muito atraente receber dinheiro adiantado, especialmente se houver hardware envolvido.

Digamos, por exemplo, que você forneça um aplicativo de monitoramento de saúde e, além do aplicativo, haja uma pulseira de detecção que monitora movimentos, batimentos cardíacos e outros dados biológicos.

Agora, como a pulseira é um hardware separado e você a vende em uma caixa, você pode pensar que as pessoas estariam dispostas a pagar por ela. E você está certo; elas vão. Mas como especificá-lo?

Digamos que você descubra que as pessoas estão dispostas a pagar US\$ 120 pela pulseira. \$ 120 adiantados são melhores do que uma assinatura mensal de \$ 10 com compromisso anual e pulseira grátis?

Qual é o melhor?

Bem, eu poderia argumentar que dinheiro em mãos é melhor porque, com dinheiro adequado fluxo, você não precisará arrecadar tanto dinheiro para as operações.

Ou eu poderia argumentar que um modelo de assinatura é melhor por causa de receitas recorrentes e maior LTV.

Em 90% dos casos, prefiro a assinatura: um LTV mais alto mais receitas recorrentes significa que a empresa é medida pela taxa de receita anual (ARR) e não pelas receitas.

- ARR é a receita do último mês vezes doze. • As receitas, por outro lado, analisam o que aconteceu nos últimos doze meses.

Então, se você estiver crescendo, o ARR será o número mais alto.

Mas, para mim, a razão mais importante pela qual sou a favor das assinaturas é que elas obrigam você a lidar com o PMF mais cedo ou mais tarde. Para uma venda única, quando você descobrir que o valor é insuficiente, pode ser tarde demais.

Existe uma definição contábil para ARR – “a taxa de retorno anual de todos os contratos anuais” – portanto, se o modelo de negócios da sua empresa for uma assinatura mensal e o assinante puder cancelar sua assinatura a qualquer momento, o ARR contábil será 0.

*Para ser franco, você realmente não precisa se preocupar com isso até ter um CFO.*

AR (receita anualizada) é utilizada por empresas que não possuem contratos anuais. Embora, em essência, seja semelhante ao ARR (receita do último mês vezes doze), do ponto de vista contábil, o principal é que não exige um contrato anual. Portanto, uma assinatura mensal da Netflix que posso cancelar a qualquer momento é medida por AR e não por ARR.

## DIFERENTES TIPOS DE MODELOS DE NEGÓCIOS

Embora você possa pensar que há um número indefinido de casos de negócios e que sua empresa é tão única que você deve ter um modelo de negócios novo e exclusivo, a realidade é que é muito mais simples usar um modelo de negócios existente do que construir o seu próprio.

Existem alguns que vêm à mente e podem ser aplicados a diferentes empresas e diferentes propostas de valor.

Já estabelecemos que o preço é um derivado do valor criado; agora você só precisa decidir como especificar seu produto, o que depende essencialmente do que você oferece.

### 1. APLICATIVO DO CONSUMIDOR

Existem três modelos de negócios para aplicativos de consumo.

- **Aplicativos pagos** – vêm em diferentes sabores e cores (por exemplo, taxa única de aquisição, compras no aplicativo), que basicamente dizem que você cria valor para o usuário e que o usuário paga por isso, seja uma vez ou ocasionalmente (a maioria dos jogos são assim), por assinatura (Netflix, NBA, jornal local) ou pagamento por uso (Uber, Fibo, Refundit).  
Este modelo pode ter outro sabor, o freemium, que é onde o pacote básico é gratuito e um pacote de maior valor tem uma taxa premium associada (Spotify). Se seus usuários estiverem dispostos a pagar, isso geralmente gera as maiores receitas esperadas.
- **Venda de dados** – é aqui que você vende a terceiros os dados derivados do aplicativo. Quando você tem um aplicativo vencedor e gratuito, o que significa muitos usuários e, principalmente, alta frequência de uso,

este modelo permite vender os dados a terceiros e cobrá-los de acordo com um modelo B2B. Quando o Waze começou, esse era o nosso modelo: o aplicativo era gratuito, mas os dados derivados eram o mapa e as informações de trânsito, que propusemos vender. O negócio do Moovit também se baseia parcialmente nisso: a empresa vende dados para autoridades de transporte público, planejadores, operadores, etc. Se um planejador de transporte quiser decidir quantas vezes por dia um ônibus precisa circular entre os pontos A e B ou onde colocar nas estações, conhecer a demanda (que o Moovit oferece) pode ajudar o executivo de transporte a fazer esse planejamento com muito mais eficiência. • **Publicidade** – Este modelo se aplica *somente* se você tiver muitos usuários, alta frequência de uso e alta duração de uso ou intenção. Para a maioria das startups, este será o deserto mais longo, principalmente porque você precisa descobrir o PMF, e depois o crescimento, e só então poderá validar seu modelo, pois precisa da relevância básica para o anunciante de conteúdo (ou seja, muitos Usuários).

## 2. APlicativo de consumidor com hardware

E se você tiver um aplicativo de consumidor e uma peça de hardware associada a ele – digamos, um dispositivo de rastreamento ou, no caso do Engie, uma porta de diagnóstico integrado (OBD) conectada ao computador do carro? Bem, este se torna um pouco mais complicado porque, se você arcar com o custo do hardware, poderá perder dinheiro à medida que cresce.

Suas opções são simples: subsidiar o dispositivo em troca de uma assinatura mais longa ou cobrar pelo dispositivo com custo ou custo adicional. Em geral, se você não tiver certeza de qual prefere, experimente os dois e veja qual funciona.

Isso é conhecido como teste A/B. Nele, o grupo A ganha um modelo, o grupo B ganha um modelo diferente e você monitora a recepção de cada um dos dois grupos.

Você precisará de muitos testes A/B para determinar não apenas o modelo, mas também o preço. Os testes A/B podem acontecer simultaneamente (ambos os grupos ao mesmo tempo) ou ao longo do tempo (esta semana estou tentando A e na próxima semana B).

A menos que a maior parte do valor esteja no dispositivo, subsidiá-lo com uma assinatura mais longa é uma ideia melhor. Fazer isso aumenta a probabilidade de maior envolvimento e de um modelo de negócios ARR.

Pense na Verizon, T-Mobile ou AT&T. Eles subsidiam um novo iPhone em troca de um compromisso de assinatura de dois anos. Se faz sentido para eles, provavelmente fará sentido para todos os outros.

A questão principal é como lidar com o fluxo de caixa se você estiver crescendo.

Digamos que seu dispositivo custe US\$ 100 e você possa vendê-lo por US\$ 200. Ou você pode usar um modelo de assinatura de US\$ 25 por mês com compromisso anual. É bastante claro que  $\$25 \times 12 = \$300$ , o que é mais de \$200, mas existe o risco de um assinante cancelar a assinatura e, posteriormente, você perder dinheiro.

Pense na sua impressora ou na sua máquina de café expresso. Os dispositivos em si não são tão caros – podem até ser subsidiados – mas é na tinta ou no café que se ganha a maior parte do dinheiro.

Você pode, é claro, levar esse modelo um passo adiante e tornar a impressora *totalmente* gratuita, desde que o cliente assine um compromisso de dois anos para papel e tinta.

Por outro lado, cobrar US\$ 200 adiantados é mais difícil do que oferecer uma assinatura mensal de US\$ 25 por mês. E, claro, há a questão do fluxo de caixa.

Com uma assinatura, você faz a despesa de \$ 100 antes mesmo de ter um assinante, e ela será recuperada somente após quatro meses do período de assinatura. Como resultado, você pode precisar financiar esses dispositivos por seis a oito meses (pagamento antecipado do custo do dispositivo no mês X, envio do dispositivo por X + 2, assinatura de assinatura por X + 4, mais quatro meses até você recuperar o custo do dispositivo).

Por si só, isso pode não ser um problema, mas se você está desfrutando de um crescimento de 4x ano após ano, o que é incrível, e está inscrevendo 10.000 assinantes no primeiro ano, seu financiamento para o hardware é de cerca de  $US\$ 100 \times 8/12 \times 10.000 = \$ 670.000$ . No ano seguinte, são US\$ 2,7 milhões – você precisará desse dinheiro.

Resumindo: se você tiver dinheiro, subsidiar o dispositivo para uma assinatura mais longa é um modelo muito melhor. Em termos de criação de valor para a sua empresa, as receitas recorrentes são sempre muito melhores.

### 3. B2B SAAS – SOFTWARE COMO SERVIÇO

Provavelmente, o modelo de negócios mais comum e preferido em B2B é SaaS, o que significa que você fornece seu aplicativo/sistema/solução/plataforma ou qualquer outro serviço pronto para uso e cobra taxas mensais ou anuais.

Existem muitos sabores dessas taxas periódicas. Pode ser simplesmente uma taxa fixa mensal, uma taxa por assento, um preço por usuário dentro do cliente, por uso ou valor.

Todas essas opções são boas. O mais importante neste modelo é a recorrência; quando o cliente estiver satisfeito com o valor que você adiciona, a rotatividade será muito baixa e essas receitas continuarão quase para sempre.

O crescimento das receitas, portanto, é exponencial – tudo o que tivemos no ano passado *mais* todas as novas receitas.

Mas o que é melhor? Taxa fixa? Por assento? Por uso? Por valor?

No início, você não sabe e isso realmente não importa. Com o tempo, você calibra seu discurso de vendas e modelo de acordo. Você está procurando algo simples, com um ciclo de vendas curto e que maximize suas receitas/rentabilidade a longo prazo (o que em muitos casos significa maximizar a ligação entre o valor que você cria e a recompensa que você obtém).

## 4. HARDWARE B2B

E se você estiver vendendo hardware, como servidores, computadores, carros, dispositivos ou até mesmo uma usina de energia? Normalmente, você diria que seu preço tem que estar conectado ao CPV (custo dos produtos vendidos), mas ainda precisa estar associado ao valor que você cria e à competitividade do mercado.

Digamos que você tenha um gateway físico de segurança cibernética que monitore todo o tráfego de entrada e saída para que nada malicioso entre em sua rede (e que este seja um hardware muito bom!). Se o CPV do hardware for X, você deveria especificá-lo em 2X para ter margem suficiente para se tornar lucrativo? Não! Este é um ponto de vista totalmente errado.

O preço é determinado pelo mercado e pela disposição dos clientes em pagar. Aí você olha para o custo e se pergunta: “Posso construir um negócio sustentável se esse é o preço e esses são os meus custos? O modelo faz alguma diferença?”

Bem, imagine que você acabou com o preço X (o valor que os clientes estão dispostos a pagar) e isso mantém suas luzes acesas. Mas e quanto

serviços como suporte e manutenção? Representam receitas recorrentes.

Em geral, se você precisar recuperar o custo do hardware, tente construir um modelo de negócios que inclua hardware mais anuidades – aqueles componentes que precisam ser adicionados anualmente, como suporte, manutenção, seguro e atualizações.

Mas não os despreze; este é o seu futuro. Se precisar negociar, dê aos seus clientes um período de teste gratuito mais longo, mas não um desconto no preço que durará. Se você não precisar recuperar o custo imediatamente, tente converter o modelo em um modelo SaaS para que, em vez de vender hardware, você alugue o serviço aos clientes.

## 5. HARDWARE B2B + SAAS

Isso já deveria estar óbvio: se você puder arcar com o custo do hardware, converta-o em SaaS.

## GANHAR DINHEIRO OU ECONOMIZAR DINHEIRO?

A maioria dos modelos de negócios B2B se traduzirá em uma de duas opções:

- Nossa produto ajuda você a economizar dinheiro.
- Nossa produto ajuda você a ganhar dinheiro.

Qual é o melhor?

No final das contas, você pode contar uma história diferente para apoiar o mesmo produto, então qual você deve contar?

Pode haver mais sabores, como economizar tempo, aumentar a eficiência, etc. Mas tente juntá-los a estes dois: ganhar dinheiro ou economizar dinheiro.

Seu discurso de vendas será mais fácil e seu ciclo de vendas será mais curto.

Lembra-se de como meu pai me disse que só há uma justificativa para uma revolução – “se for bem-sucedida”? Isso se aplica aqui também. Das duas opções, use aquela que funciona!

Mas suponha que você possa escolher qualquer um deles. Qual é o melhor?

A proposta de valor para economizar dinheiro é mais fácil de vender e também mais fácil de provar, e você pode facilmente ajustar o modelo de negócios para se adequar. Você pode obter uma parcela relativamente maior das economias, mas é limitada pelo total gasto.

Assim, por exemplo, imagine que a sua plataforma otimiza a conectividade de dados empresariais e reduz os custos dos clientes em 30%, sem necessidade de trabalho da sua parte. Você deve adorar esta proposta de valor. É simples, claro e fácil de envolver.

Você então pede 25% da economia e o cliente concorda. Portanto, se o gasto de conectividade de dados do cliente for de US\$ 1 milhão por ano e você puder economizar 30% disso, o que significa US\$ 300.000 brutos, então você cobrará do cliente US\$ 75.000. A economia líquida do cliente é agora de US\$ 225.000.

É isso; esse é o máximo que você pode obter. Seu teto é o gasto total.

Numa organização que gasta um milhão de dólares por ano em conectividade de dados, a poupança de 225.000 dólares não faz mover o ponteiro. Será uma decisão de alguém do departamento financeiro, não do CFO, mas de um ou dois níveis abaixo.

Para colocar isso na perspectiva do consumidor: se minhas contas atuais de celular e internet forem inferiores a US\$ 30 por mês e você me oferecer uma maneira de economizar US\$ 10, bem, embora eu odeie desperdício, como um dos primeiros usuários majoritários, ficarei relutante em mudar qualquer coisa por tão pouco. Minha preocupação é que isso seja muito incômodo por muito pouco dinheiro.

Que tal ganhar dinheiro?

Aqui, o céu é o limite. Portanto, para a mesma oferta, se você puder dizer aos clientes que eles podem utilizar sua capacidade subutilizada e ganhar dinheiro com base nisso, bem, isso será muito mais atraente para a maioria dos clientes em potencial.

Além disso, no B2B, você vende para uma parte diferente da organização – a parte que tem orçamentos muito maiores para gastar. O desafio, porém, é que o ciclo de vendas é mais longo e levará mais tempo para demonstrar o valor.

Pense em uma empresa que optimiza anúncios e promoções. Esta empresa pode dizer que, conosco, você pode economizar 50% de seus custos de marketing ou, conosco, pode dobrar o impacto de seus gastos com marketing.

Se você puder escolher qual história contar – ganhar dinheiro ou economizar dinheiro – opte sempre por ganhar dinheiro. Como o estado de espírito de poupar dinheiro é

que o mínimo é o máximo que você pode fazer, mas para ganhar dinheiro o céu é o limite, os clientes se sentirão mais capacitados com essa proposta de valor.

Bem no início da minha carreira, quando eu era desenvolvedor de software na Comverse e depois gerente de produto, conheci o vice-presidente de vendas para as Américas da empresa, que me disse: "No B2B, para ter sucesso, você pode ter apenas dois coisas – um traficante de armas ou um traficante de drogas". Ele então explicou como o traficante de armas venderá armas para você e seu inimigo, então você precisará comprar mais. O traficante, da mesma forma, vende produtos nos quais seus clientes ficam viciados e não conseguem parar de comprar mais.

## POR QUE A JORNADA DO MODELO DE NEGÓCIO PARECE FÁCIL?

A jornada parece fácil pelas confirmações iniciais que você recebe de alguns clientes que lhe dão a falsa sensação de que seu modelo funciona.

Nos primeiros dias do Waze, fechamos um acordo bastante grande com a Apple. A Apple licenciou nosso mapa em Israel para uso com seu produto Apple Maps. Consideramos isso uma confirmação do nosso modelo, da disposição dos clientes em pagar e uma prova de conceito do plano de negócios e do tamanho do mercado.

Em 2011, tivemos pequenos acordos de dados de tráfego em Israel e alguns negócios megamilionários de oleodutos no Chile e na Colômbia, então parecia certo.

Mas não foi.

Quando o modelo estiver certo, os clientes virão até você. Nesse sentido, esta jornada é muito semelhante à jornada PMF: os clientes pagantes precisam converter rapidamente, os ciclos de vendas precisam ser encurtados de negócio para negócio e deve haver apenas um ou dois argumentos de vendas para converter um cliente.

A resposta "Sim, quero isso e sim, estou disposto a pagar" deve surgir logo no início da discussão com o cliente, na primeira ou na segunda ligação.

Demorou muito para percebermos que o longo ciclo de vendas não estava funcionando para nós. O ritmo lento do diálogo com as autoridades governamentais versus a aplicação social+ do consumidor representava uma lacuna demasiado grande.

Fomos em busca de um modelo de negócio diferente.

Realizamos muitas discussões internas sobre o modelo certo. Houve até uma voz forte sugerindo que os motoristas pagariam para usar o aplicativo Waze.

Agora, na realidade, se eu perguntasse hoje a cem usuários do Waze se eles estão dispostos a pagar, muitos diriam que sim. Mas naquela época, embora a disposição de pagar já estivesse estabelecida em algumas regiões, nossa principal preocupação era atingir a massa crítica em vários mercados importantes, e tínhamos medo de que, se os usuários em potencial descobrissem que o Waze é um aplicativo gratuito no início e depois, mais tarde, eles foram solicitados a pagar, seria mais difícil para nós atingirmos níveis críticos massa.

Eu também tinha a opinião de que um modelo de negócio que cobrasse dos usuários acabaria perdendo para um modelo gratuito (como o Google Maps) e, portanto, não seria sustentável. Houve até uma alegação de que não tivemos sucesso na Alemanha porque o Waze era gratuito e que os alemães não acham que o Grátis é bom o suficiente.

Isso pode ter parecido outro motivo para cobrar dos usuários, mas a realidade é que simplesmente não éramos bons o suficiente em comparação com as alternativas (como sistemas de navegação automotivos dedicados).

Foram necessários alguns anos de tentativa e erro até chegarmos ao modelo de negócios certo: a publicidade.

## O MODELO CERTO

Como saber quando encontrou o modelo certo? Bem, você não vai fazer isso até tentar. De antemão você pode argumentar a favor de múltiplos modelos de negócios, mas o modelo certo será aquele que funcionar.

Nas nossas discussões internas no Waze, surgiu a ideia dos anúncios. Nos convencemos de que, por termos muitos usuários, com alta frequência de uso e longa duração de uso, o modelo de propaganda era o mais adequado para nós e, em muitos casos, até agrega valor para os motoristas do Waze.

Tentamos descobrir a disposição dos clientes em pagar por publicidade no Waze e, embora no início parecesse um mercado muito pequeno, conhecíamos a regra do 10X, então se no início o seu

modelo de negócios parece estar gerando X, eventualmente é provável que chegue a 10X.

Tínhamos duas missões em nossa jornada no modelo de negócios publicitários.

- Do lado do produto, precisávamos entender o que está disponível em o mercado e o que precisamos construir.
- A jornada mais importante foi: vamos validar o modelo, tentar envolver alguns clientes e entregar algo rápido, para que possamos coletar feedback o mais rápido possível.

Construímos algo rapidamente, percebendo que mais tarde precisaríamos integrar um servidor de anúncios e muitos outros componentes tecnológicos para um sistema completo.

Lançamos o primeiro modelo de publicidade do Waze em Israel. Foi uma combinação de três elementos promocionais: uma tela inicial (o que você vê no display quando abre o aplicativo pela primeira vez), POS ( ponto de venda) no mapa (por exemplo, um posto de gasolina ou um café) e resultados de pesquisa .

A primeira marca a utilizar o sistema foi a Eldan, uma das maiores locadoras de veículos de Israel. A Eldan também é uma concessionária muito grande (ela vende os carros alugados após o término do período de locação de dois ou três anos), com vinte e sete filiais em Israel.

Destacar esses locais nos mapas com pins de marca e resultados de pesquisa parecia muito valioso para Eldan. Na época, o Waze já fazia muito sucesso em Israel, então esperávamos que a exposição fosse significativa.

Não previmos o que viria a seguir.

Na manhã seguinte, recebi um email do chefe de gabinete do CEO da Avis.

“O CEO gostaria de saber por que Eldan está no mapa e a Avis não?” o e-mail lido. Esse foi o gatilho que nos disse que estávamos fazendo algo certo, que as pessoas se importavam. Esses clientes estavam vindo até nós.

Mas não foi suficiente para nós. Entramos em contato com os usuários para tentar descobrir se os estivéssemos sobrecregando.

Acontece que não estávamos.

Em 2012, acertamos o modelo em Israel e começamos a pensar em promovê-lo globalmente, o que essencialmente só aconteceu em 2013. Ainda hoje, quando converso com os usuários, eles me perguntam: "Como o Waze ganha dinheiro?" e eu digo a eles que o Waze vende anúncios, muitos dirão: "Mas não vejo nenhum anúncio no aplicativo". Ocasionalmente eu ouvia pessoas dizendo: "Mas há tão poucos deles. Como você pode ganhar dinheiro com tão poucos anúncios?"

A partir daí foi mais uma jornada do PMF – por um lado, construir o produto publicitário e, ao mesmo tempo, tentar vendê-lo no mercado.

Nossa tese era que qualquer empresa de PDV deveria ser capaz de promover seu negócio no mapa por meio de um pin de marca e, portanto, esse é um jogo de cauda longa e tudo o que precisávamos fazer era construir as ferramentas e elas viriam.

Isso acabou sendo completamente errado!

Nesse ponto, pensamos que deveríamos integrar servidores de anúncios e usar seus capacidades para detectar locais para fornecer um servidor de anúncios baseado em localização.

Isso também estava errado.

O servidor de anúncios baseado em localização estava errado devido ao comportamento dos usuários. Se você estiver em uma cidade e procurando o Starbucks mais próximo, o mais próximo, a dois quarteirões de distância, em qualquer direção, servirá. Mas quando você está dirigindo e procurando um posto de gasolina, se o mais próximo estiver a trinta metros de você, é mais frustrante do que útil.

Os motoristas não se importam com a distância; eles se preocupam com *quanto tempo levará* esse "desvio fora da rota". Portanto, construímos nosso próprio servidor de anúncios com foco em motoristas, destinos e rotas. Permitiu-nos publicar anúncios relevantes aos condutores com base nas suas rotas e não nas suas localizações.

Também percebemos que os motoristas não veem nem gostam de pop-ups, a menos que sejam presos no trânsito e parados completamente, e então eles se importam muito menos.

Mas o aprendizado mais importante que tivemos foi que os anunciantes precisavam ajuda na compra de mídia. Isso foi algo que não conseguimos fornecer.

Fizemos parceria com diversas empresas que vendem anúncios em diferentes regiões para usar nossa mídia, além de outras mídias que essas empresas vendiam. O modelo de propaganda de autorrealização, embora permanecesse em vigor, acabou sendo uma parte menor do negócio.

## A JORNADA DO MODELO DE NEGÓCIO NUNCA FIM

Quando você está na fase PMF, depois de descobrir o produto, ele não muda mais. Isso não é o mesmo para a jornada do modelo de negócios. Depois de encontrar algo que funcione, você deve tentar cultivá-lo.

Também é possível que exista outro modelo de negócio ainda melhor e maior.

O Moovit começou a pensar em um modelo de negócio depois de perceber o crescimento, que já existia há cerca de cinco anos. A primeira discussão foi se o modelo de negócios do Waze também seria adequado para o Moovit.

O Waze funcionou e teve muito sucesso, então por que não duplicá-lo? Mas faltava ao Moovit um elemento-chave do caso de uso do Waze: a duração do usar.

Embora a maioria dos usuários do Waze esteja dirigindo enquanto o aplicativo está em execução e exibido na tela, o caso de uso do Moovit é diferente: os usuários abrem o aplicativo para determinar onde seu ônibus está e quando ele está chegando. Assim que o ônibus aparece, o aplicativo é executado em segundo plano até que um lembrete de que é hora de descer do ônibus seja acionado e apareça.

Durante o passeio em si, os usuários usam seus telefones para muitas outras coisas, desde ler e-mails até assistir Netflix ou navegar nas redes sociais.

Portanto, a oportunidade para um modelo de negócio publicitário é limitada.

No entanto, verifica-se que os dados recolhidos pelo Moovit são muito valiosos para planeadores de transportes, municípios, operadores de transportes públicos, etc. Na verdade, em muitos casos, estas organizações estão a *pagar* hoje pelos dados, mas de uma forma muito dispendiosa e ineficiente. .

Imaginem as pesquisas origem-destino que fornecem ao planejador de transporte público informações sobre de onde as pessoas vêm e para onde vão. O que hoje exige toneladas de levantamentos manuais torna-se uma tarefa da noite para o dia ao usar os dados do Moovit ou até mesmo uma pergunta muito simples: Para quem embarca no ônibus na estação X, onde desembarca?

No entanto, o que parece óbvio nem sempre é assim.

A proposta de valor da FairFly é muito simples: economizamos dinheiro em suas despesas de viagem. O modelo de negócios era um simples derivado disso – pague-nos uma parte das economias.

Mas muitos clientes disseram: “Este modelo significa despesas desconhecidas no próximo mês e estamos tentando manter nosso orçamento preciso. Podemos pagar uma taxa mensal regular?

Embora a maioria dos clientes prefira vincular o modelo de negócios ao valor e pagar por poupança, outros preferem um modelo de taxa fixa. Então, essencialmente, tínhamos a mesma empresa, a mesma proposta de valor e dois modelos de negócios diferentes. Isso não é totalmente incomum; a maioria das operadoras de celular na Europa vende assinaturas e planos pré-pagos (pague conforme usar).

## NÃO É UMA JORNADA FÁCIL

Construir uma start-up não é fácil, você sabe disso, e chegar ao PMF é muito difícil. Mas descobrir um modelo de negócio é, em alguns aspectos, ainda mais difícil.

As vendas são a parte mais difícil de todas. A razão pela qual esta parte é difícil é porque do longo intervalo entre a validação de uma tese e outra.

Digamos que você seja uma start-up B2B e seu modelo de negócios seja uma assinatura mensal de SaaS. Seu cliente gosta da história e diz: “Vamos tentar. Você pode fazer um piloto ou teste aqui?”

Você quer acreditar que “é isso”, mas ainda há uma longa jornada pela frente. O teste pode levar alguns meses e exigir inúmeras iterações do produto até que ele agregue valor real ao cliente. Só então as negociações começam.

Desde o primeiro compromisso até um acordo pode levar muitos meses, mas sabemos que apenas uma renovação é a parte do “negócio fechado”. Depois do primeiro cliente, você espera que o segundo e o terceiro clientes sejam exatamente iguais, mas acontece que não são.

Podem ter requisitos e nuances diferentes e, em particular, podem ter diferentes percepções de valor e, portanto, podem exigir outro modelo de negócio. Como resultado, você tem poucos clientes e mais de um modelo de negócio!

A jornada do modelo de negócios termina quando algumas coisas se juntam: o história, o valor e a renovação.

- Se a **história** for simples, a maioria dos clientes dirá que é interessante e relevante para eles. Isso também significa que os vendedores podem contar essa história aos clientes em potencial e eles verão respostas semelhantes. • **Valor** significa que seu produto oferece o valor percebido que você descrito em sua história.
- **A renovação** ocorre quando um cliente renova seu contrato anual. Esta é a indicação mais clara de que você está agregando valor e que os clientes estão dispostos a pagar. É a validação definitiva do seu produto e modelo de negócio.

## CICLO DE VENDAS

Uma das razões pelas quais os intervalos de validação (iterações) são tão longos não tem nada a ver com você. Os ciclos de vendas são longos para muitos setores.

Ao longo dos anos, quando conversei com empreendedores, ouvi um ponto de vista comum: "Ah, você não entende. Na minha indústria, os ciclos de vendas são muito longos."

Eles não estão errados.

Se você acha que os ciclos de vendas das operadoras de telefonia móvel são longos, tente vender para montadoras.

Se você acha que os dispositivos médicos têm um longo ciclo de vendas, pense em vender para seguradoras.

Esqueça as seguradoras; esses são fáceis. Experimente vender para a indústria agrícola – é, sem dúvida, um longo ciclo de vendas. Você criou um fertilizante mágico que aumenta a produção em 25% ano após ano e contou isso a alguns agricultores. Primeiro, eles riem de você, mas depois você os convence com sua história e eles dizem: "Quer saber, vamos tentar. Você vê aquela árvore na esquina? Vá em frente."

E adivinha? Funciona! Seis meses depois, há 25% mais rendimento naquela árvore.

Então você pergunta ao produtor: "Você está pronto para comprar agora?"

"Bem, até agora", diz o produtor, "nós tentamos no outono. Agora, vamos tentar na primavera."

Mais seis meses se passam e os agricultores ainda não estão preparados. Agora eles querem ver isso em ação em outro grupo de árvores. Pode ser um período de três a quatro

jornada de um ano até que digam: "No próximo ano, vamos usar isso em vez do material antigo".

Todos acreditam que seus ciclos de vendas são longos e estão bem.

Muito poucas coisas podem acelerar os ciclos de vendas. O medo, e em particular o pânico, e a competição estão entre eles. Basta pensar no que aconteceu com as vendas da Pfizer com o pânico e a preocupação em torno da vacinação para a COVID-19. Esse tipo de medo é difícil de fabricar.

A concorrência no mercado dos clientes é mais fácil de criar. No seu plano de vendas, você deve tentar engajar a maior parte da indústria para ter referências e, principalmente, para acelerar o ciclo de vendas de todos porque seus concorrentes já estão em diálogo. FOMO (Fear Of Missing Out) também funciona para empresas.

## O VALOR É CLARO QUANDO OS CLIENTES RENOVAR

Assim como você aprendeu sobre o PMF – que você não estará lá até que os clientes renovem – o mesmo se aplica ao modelo de negócios. Renovação significa que há valor e que o modelo de negócio está certo. Embora seja possível que exista um modelo de negócio melhor, ou mesmo o mesmo, mas com um preço mais elevado, essas calibrações podem e devem acontecer quando você tem mais clientes.

A principal conclusão, no entanto, é muito diferente. Embora você tenha uma jornada interminável para calibrar o modelo de negócios, a satisfação do cliente é fundamental para alcançar as renovações. Portanto, ao iniciar suas vendas ao cliente, você deve concentrar seus esforços em três elementos:

- O sucesso dos clientes. Você pode contratar uma equipe dedicada ao sucesso do cliente ou até mesmo designar o líder do produto para isso. •

Medir tudo para saber como alinhar o produto ou o

história ou o kit de ferramentas de vendas.

- Evitar a tentação de vender cada vez mais antes de ver as renovações. Caso contrário, poderá levar a uma crise com vários clientes, e você deseja conter essa crise para menos clientes.

Este ponto é provavelmente o mais crítico dos três que listei aqui.

Nesta fase, a função do sucesso do cliente é ainda mais importante do que atrair novos clientes. Depois de observar renovações de cerca de 80 a 90 por cento, é hora de começar a construir a organização de vendas.

## CONSTRUINDO SEU PLANO DE NEGÓCIOS

Pense no plano de negócios como uma tabela Excel de cinco anos que mostra para cada ano (e possivelmente para cada trimestre nos primeiros anos) a história de negócios que você deseja contar. Como observei anteriormente, é essencialmente um P&L previsto, mas começa com os objetivos, como o número de clientes, usuários ou países/áreas metropolitanas de implantação.

Period	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
New users	1,000	2,000	3,000	4,000	10,000	20,000	30,000	40,000	60,000	90,000
In Q churn %	60%	55%	50%	45%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Net adds	400	900	1,500	2,200	6,000	12,000	18,000	24,000	36,000	54,000
Churn %										
after first Q	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Total users	400	1,200	2,400	4,000	9,000	18,750	32,063	48,047	72,035	108,026
Conversion										
to paid	10%	12%	14%	16%	18%	20%	22%	24%	26%	28%
Paying users	40	144	336	640	1,620	3,750	7,054	11,531	18,729	30,247
ARPU	\$5.00	\$6.00	\$7.00	\$8.00	\$9.00	\$10.00	\$12.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00
Revenues	\$200	\$864	\$2,352	\$5,120	\$14,580	\$37,500	\$84,645	\$172,969	\$280,937	\$453,711
AR										
(Annualized										
Revenues)	\$800	\$3,456	\$9,408	\$20,480	\$58,320	\$150,000	\$338,580	\$691,875	\$1,123,748	\$1,814,843

Digamos que você construiu um videogame. Você começa com suposições básicas sobre quantos novos usuários terá a cada trimestre e quanta rotatividade espera experimentar.

Depois, você tem a relação “conversão para pagamento” e a receita média por usuário (ARPU) do período. Este modelo simplista irá lidar com o fluxo de receitas para os próximos cinco anos.

Este plano de negócios de primeira linha mostra que, eventualmente, cinco anos depois, você terá cerca de 1,3 milhão de usuários ativos e cerca de US\$ 2 milhões por mês.

taxa mensal de receitas.

Esse é um bom plano?

Bom, isso é um videogame, o churn é alto e, portanto, você vai precisar trazer muito mais usuários para ter um plano melhor.

Apenas uma observação sobre como ler o plano de negócios mostrado acima e na próxima página: é um plano trimestral, então o primeiro trimestre é quando você começa; vai até o 20º trimestre, que daqui a cinco anos.

Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
120,000	150,000	200,000	250,000	300,000	350,000	500,000	600,000	700,000	800,000
40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
72,000	90,000	120,000	150,000	180,000	210,000	300,000	360,000	420,000	480,000
25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
153,020	204,765	273,574	355,180	446,385	544,789	708,592	891,444	1,088,583	1,296,437
30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
45,906	61,429	82,072	106,554	133,916	163,437	212,577	267,433	326,575	388,931
\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00	\$15.00
\$688,589	\$921,442	\$1,231,081	\$1,598,311	\$2,008,733	\$2,451,550	\$3,188,662	\$4,011,497	\$4,898,623	\$5,833,967
\$2,754,356	\$3,685,767	\$4,924,325	\$6,393,244	\$8,034,933	\$9,806,200	\$12,754,650	\$16,045,987	\$19,594,491	\$23,335,868

A próxima linha são novos usuários. Quantos novos usuários você adquirirá por meio de seus esforços de marketing trimestralmente? Este será um número muito baixo no início, mas, em cinco anos, você atrairá perto de um milhão de novos usuários por trimestre.

Seu desafio começa na próxima linha: “rotatividade trimestral”.

Quantos desses novos usuários mudarão durante o mesmo trimestre?

Lembre-se de que a rotatividade é o oposto da retenção. Embora inicialmente isso seja de 60%, com o tempo você melhorará e esse número passará para apenas 40%.

A linha a seguir são as “adições líquidas calculadas” – ou seja, quantos novos usuários (menos os que foram cancelados) foram adicionados no final do trimestre?

Em seguida vem a taxa de rotatividade após o primeiro trimestre. Os números de rotatividade são relativamente altos devido à suposição subjacente de que este é um jogo

e, portanto, tem taxas de rotatividade inherentemente altas.

O resultado final deste exercício é o número total de utilizadores activos, que atinge cerca de 1,3 milhões após cinco anos. Agora, se você não trazer novos usuários no 21º trimestre, já que a rotatividade é de 25% ao trimestre, você ficará com menos de um milhão de usuários ativos. Sua máquina de marketing precisará trazer cada vez mais novos usuários a cada trimestre para crescer.

A segunda parte do exercício é o modelo top line (receita), que basicamente diz: nem todos os usuários serão usuários pagantes, e há uma espécie de conversão de usuários ativos em usuários pagantes (um modelo freemium). Aqui, cada um dos usuários pagantes contribuirá com uma quantia média (que novamente aumenta com o tempo) de dólares por trimestre.

Este é um bom modelo de negócios? Ou um ruim?

A dualidade do modelo de negócios pode ser frustrante. Se você apresentar este modelo de negócio para arrecadar dinheiro para uma rodada inicial ou A, você não será financiável. Você não está mirando alto o suficiente ou a oportunidade não é grande o suficiente. Como resultado, fica claro que você não será um unicórnio em cinco anos. Portanto, você não é atraente.

No entanto, se você conseguir financiamento e este for um *desempenho de fato*, você terá uma jornada incrível e de sucesso. Você provavelmente será lucrativo após cinco anos, com US\$ 2 milhões em receita mensal e crescimento de 2,5x nas receitas anualizadas (AR) ano após ano.

É uma empresa muito, muito boa.

Nesse ritmo, se o seu valor vitalício (LTV) sobre o custo de aquisição do cliente (CAC) for superior a três, você poderá obter financiamento facilmente para continuar e acelerar o crescimento. Embora pareça muito ruim, se você conseguir um crescimento de 2,5x do quarto ao quinto ano, isso ainda será impressionante.

Embora a planilha Excel possa apresentar e calcular tudo, as suposições do seu modelo devem ser as que fazem sentido. Um investidor analisaria as premissas e os resultados financeiros e decidiria se gosta; Você deveria fazer o mesmo. Observe as suposições e depois os resultados financeiros (resultados em cinco anos) e decida se vale a pena sua jornada (esforços, custo alternativo, sacrifício, etc.).

## QUALIFIQUE E QUANTIFIQUE O VALOR

Como você sabe quanto valor está criando? Na realidade, você não!

Você continua tentando e fala com clientes ou usuários para descobrir. O processo é o mesmo que sua pesquisa por PMF ou qualquer parte de sua jornada onde você tenha suposições subjacentes (a tese) e então tente validá-las com clientes *reais*. O mesmo diálogo que ajuda você a entender quais recursos os clientes estão usando e por que é aquele que ajuda você a qualificar e quantificar o valor.

## CONSTRUINDO A ORGANIZAÇÃO DE VENDAS

Leva tempo para construir uma organização de vendas bem-sucedida – uma máquina de vendas que traga resultados previsíveis. Existem alguns segredos para o sucesso de vendas: maturidade do produto, a história de vendas em si e a prontidão do kit de ferramentas de vendas.

Aqui está o que acontece com a maioria das start-ups.

Inicialmente, todos os primeiros cinco negócios são feitos pelo CEO ou por um dos fundadores e, quando parecer que o processo está se repetindo – a proposta de valor ou o preço, por exemplo – você pode sentir que está pronto para escalar a organização de vendas. Você contrata um vice-presidente de vendas e espera que ele venda.

Isso é um erro.

Uma organização de vendas é uma máquina tranquila que agiliza o processo de vendas. Existem quatro a cinco funções críticas nesta organização e, se não tocarem como uma orquestra, não funcionará. A função do vice-presidente de vendas é ser o maestro da orquestra.

As funções são:

- **Alimentador de pipeline** – essa função é alimentar a máquina de vendas e garantir que você traga leads suficientes para a máquina de vendas lidar. Então, essencialmente, se você acha que o vendedor pode lidar com cem leads por ano, o gerente de pipeline é responsável por alimentar cem leads qualificados por vendedor por ano.
- **Vendas** – essas pessoas obtêm leads qualificados e, através do processo de vendas, tentam fechar negócios.

- **Supporte de vendas** – seu papel é apoiar os vendedores com os diferentes requisitos dos clientes (por exemplo, dados, discussão técnica, integração, etc.). • **Sucesso do cliente** – talvez a parte mais importante do processo de vendas. Seu objetivo é garantir que o cliente esteja envolvido com o produto e o utilize. Essa função é o alimentador do crescimento futuro desse cliente. • **Operações** (operações) de vendas – simplificando todo o processo, fornecendo as ferramentas e a prática para gerenciar o processo.

Se for hora de construir uma organização de vendas, certifique-se de poder construir *todas* essas funções. Se você contratar um vice-presidente de vendas, essa pessoa precisará se concentrar na construção da organização e não deverá estar vendendo.

Se você ainda não tem certeza de que está pronto e deseja apenas ter certeza de que o discurso de vendas está pronto, contratar um único vendedor hoje irá perder o foco. Essa pessoa não tem o feed, nem o acompanhamento ou suporte necessários para fechar negócios.



### **Existem quatro conclusões principais deste capítulo:**

1. Descobrir um modelo de negócios é mais uma jornada de fracassos – e longa – mas essa jornada, em particular, é mais frustrante devido ao grande tempo entre as iterações.
2. No final das contas, depois de criar valor, sua derivada desse valor deve estar entre 10 e 25 por cento.
3. Para acelerar esta jornada, comece por quantificar e qualificar o valor que você cria. Em seguida, ajuste o modelo de negócios e o nível de preços para sua derivada de 10 a 25%.
4. Se você tiver escolha em seu modelo de negócios, escolha aquele com receitas recorrentes.

## INICIAIS

- 10x ao longo do tempo – embora seu preço inicial possa não aumentar, com o tempo esse número aumentará em uma ordem de grandeza quando você descobrir o modelo certo.
- Ninguém pode fazer isso por você. Se você pensar por um segundo que outra pessoa pode descobrir o modelo e o plano de negócios para você, pense novamente. Você mesmo deve qualificar os primeiros cinco a dez negócios.
- Os ciclos de vendas não dependem de você. Embora você possa criar e construir a organização de vendas e torná-la uma máquina bastante tranquila, os ciclos de compra não dependem de você e, portanto, você deve alinhar-se com esses ciclos em vez de tentar alterá-los.
- $LTV/CAC > 3$ . O valor vitalício comprovado de um cliente precisa ser pelo menos três vezes maior que o custo de aquisição do cliente, caso contrário você não terá um modelo de negócios sustentável.
- O preço é determinado pelo mercado e não pela empresa. O custo, porém, é determinado pela empresa e o mercado não se importa com isso.

## Capítulo 10

# COMO CHEGAR A UM BILHÃO DE USUÁRIOS

Descobrir o crescimento é um sucesso – a jornada mais difícil de todas.

**P**as pessoas tendem a perguntar: “Qual é o problema? Eu vou construí-lo e eles virão.” Ou: “Qual é o problema? Um artigo no *New York Times* e pronto.” Ou: “Qual é o problema? Com uma campanha de anúncios no Facebook, posso conseguir quantos usuários quiser.”

Bem, o crescimento é um grande negócio. É a jornada mais difícil, e muito poucos conseguem descobri-la em grande escala. Este capítulo é sobre como descobrir o crescimento, o papel do marketing, o boca a boca versus viral e o plano de entrada no mercado.

### DIA DO COZINHEIRO DE TIM

A Apple lançou seu aplicativo Maps em 19 de setembro de 2012. Foi, segundo todos os relatos, um fiasco.

O aplicativo deles simplesmente não era bom o suficiente e levou a um dos mea culpas públicos mais notáveis da história da tecnologia.

Apenas nove dias após seu lançamento, Tim Cook, CEO da Apple, emitiu uma impressionante mensagem de desculpas aos usuários, escrevendo que o Maps “ficou aquém” e que

os usuários devem tentar uma alternativa.

Entre suas recomendações estava o Waze.

Na época, o Waze já estava indo bem em termos de PMF e, como resultado, tínhamos algo entre 50 mil e 100 mil novos usuários diários em todo o mundo, o que se traduzia em cerca de dois milhões de novos usuários por mês.

Gostamos de chamar o dia em que o CEO da Apple aconselhou os usuários a experimentar o Waze de “Dia do Tim Cook”. Após o anúncio de Cook, o número de usuários do Waze aumentou 100% em comparação com o dia anterior. Isso resultou em cerca de 160.000 novos usuários.

O impacto do maior número de usuários durou uma semana e depois diminuiu, portanto, 100% mais usuários no primeiro dia em comparação com um dia normal, 70% mais no segundo dia e aproximadamente 10% mais novos usuários por dia, uma semana depois .

E, no entanto, a importância – embora pareça impressionante – valeu apenas um aumento de cerca de 10% no número de usuários durante todo o mês de setembro. Esse recorde de downloads por dia durou cerca de um ano e, quando finalmente foi quebrado, o número médio diário de novos usuários mais que dobrou.



O crescimento não se trata de um único evento. Trata-se de consistência nos resultados e capacidade de demonstrar crescimento ao longo do tempo. Seu plano GTM (go-to-market) precisará entregar resultados replicáveis e aumentar a eficiência ao longo do tempo. Não se trata de um artigo de duas páginas no *New York Times* que atrai muitos clientes de uma só vez. Trata-se de um plano que trará resultados repetitivos.

## QUÃO RÁPIDO VOCÊ DEVE CRESCER?

A questão mais relevante é: “Quão rápido você *consegue* crescer?”

No final de 2010, o Waze tinha cerca de 2,3 milhões de usuários em todo o mundo. Noam Bardin, o CEO, e eu estávamos nos preparando para uma reunião do conselho de administração. Precisávamos definir a meta para o final do ano.

Noam me perguntou quantos usuários teríamos até o final do ano.

“Dez milhões”, eu disse.

“Onde diabos vamos conseguir isso?” ele respondeu.

"Dois a três milhões na América Latina, dois a três milhões na Europa, e dois a três milhões nos EUA e em alguns outros lugares", expliquei.

"OK, mas como diabos vamos pegá - los?" Noam continuou.

Eu tive muitas ideias. "Mas, na realidade, não sei", admiti. "Eu acabei de sabemos que o mercado existe e tentaremos diferentes abordagens até conseguirmos entender. Em particular, sei que precisamos de mostrar um crescimento de 5x para estarmos na pista de decolagem."

Encerramos o ano com 10,6 milhões de usuários. Encerramos 2012 com 33 milhões e cerca de cinco meses depois, quando o Google nos adquiriu, tínhamos um pouco ao norte de 50 milhões de usuários.

A tabela abaixo resume esses números.

Data	Número de Wazers	Multiplicador Y2Y
Janeiro de 2009	34.417 (todos em Israel)	
Janeiro de 2010	538.077 (ainda todos em Israel)	15x
Janeiro de 2011	2,6 milhões (quase metade em Israel)	5x
Janeiro de 2012	11,9 milhões (globais - nós descobri PMF)	4,5x
Janeiro de 2013	36,6 milhões	3,1x
Junho de 2013	50,9 milhões	2,2x

O fator de crescimento do ano zero ao ano um é indefinido. A realidade é que ninguém olha para o crescimento nesses anos, mas a proporção do ano de crescimento para ano (Y2Y) seguinte é fundamental para entender - ele fornece o feedback que permite que você saiba se você descobriu o crescimento e fornece o real essência de uma start-up no caminho certo para se tornar líder de mercado.

Se você olhar para grandes empresas estabelecidas e lucrativas, seu crescimento ano a ano nos negócios é de 10%, o que é bastante justo. Mais alto é bom. Menor é menos

bom.

Se você é uma start-up, até chegar ao nível de uma grande empresa estabelecida e lucrativa, deverá demonstrar um ritmo de crescimento muito diferente.

Depois de começar, espera-se que você cresça 10x, 5x, 4x, 3x e 2x nos próximos cinco anos. Para colocar as coisas em perspectiva, digamos que quando você começar (ano zero) você tenha 50.000 usuários. Um ano depois, espera-se que você acabe com um total de 500.000. No final deste período de cinco anos, você deverá ter  $10 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 50.000 = 60$  milhões de usuários – é assim que se parece o crescimento do unicórnio.

Se você é uma empresa B2B e está vendendo US\$ 1 milhão no primeiro ano, no ano seguinte você precisará estar em 5x isso, e depois 3–4x, e depois 3x, e então 2–3x, e então 2x. Portanto, US\$ 1 milhão no ano zero parecerá US\$ 180 milhões a US\$ 360 milhões cinco anos depois.

Dissemos anteriormente que o PMF é o mais crítico, bem como a primeira parte da jornada, e que se você falhar, você morrerá.

Acertar o modelo de negócios geralmente é a jornada mais longa, pois o processo de validação é lento. Mas o GTM ou jornada de crescimento é na verdade o mais difícil. O número de falhas nesta fase será muito maior.

## QUANDO VOCÊ DEVE COMEÇAR SUA JORNADA GTM?

Se você é uma start-up B2C, deve iniciar sua jornada de entrada no mercado assim que descobrir o PMF, mas não antes. O motivo é muito simples: se o seu produto ainda não chegou, sua rotatividade será alta (e a retenção será baixa). Portanto, se você trazer novos usuários, a maioria (se não todos) irá embora.

Imagine uma peneira que você precisa encher com água. Para ter sucesso, você precisa se mover bem rápido ou selar os buracos antes de enchê-lo com água.

A vedação dos orifícios do “escorredor” é PMF.

No B2B, entretanto, o PMF e o modelo de negócios não estão tão separados. O crescimento começará assim que você descobrir o modelo de negócios e o PMF.

Embora a métrica seja diferente, a jornada é basicamente a mesma: provar que você pode crescer de forma eficiente (em termos de negócios) e se tornar um participante significativo no mercado. A principal diferença entre B2C e B2B é a definição de “eficiente”.

Se você é um aplicativo gratuito e ainda não descobriu o modelo de negócios, então adquirir usuários a custo zero (ou a um preço muito próximo de zero) faz sentido. Adquirir usuários por um preço alto, não.

Se você é um produto B2B ou B2C pago e sabe que seus usuários estão gastando US\$ X no primeiro dia e no geral US\$ 3X no próximo ano, então adquirir usuários por menos de US\$ X faz sentido, mas adquiri-los em mais de US\$ 3X não, já que toda a sua jornada GTM é para melhorar a eficiência.

Mesmo que no primeiro dia o seu custo de aquisição de clientes não faça sentido, no final da jornada ele terá que fazer sentido.

## MULHER (BOCA A BOCA) E VIRAL— O SANTO GRAAL DO MARKETING

Deixe-me começar definindo esses dois termos, pois tenho visto muitas pessoas ficarem confusas com eles.

“Viral” é o mais simples dos dois. Não posso usar o produto a menos que você também o esteja usando. Se eu fosse a única pessoa no planeta com Messenger ou WhatsApp, esses aplicativos não me ajudariam muito e, portanto, para usá-los, eu precisaria convidar outras pessoas para usar os aplicativos também.

É claro que um produto de sucesso com viralidade desfruta de um enorme crescimento e o vencedor leva tudo. Tenha em mente que pode haver vencedores diferentes em vários mercados, como Uber nos EUA, DiDi na China e Grab em outras partes da Ásia. Ou Messenger nos EUA, WhatsApp em outros lugares, por exemplo.

O boca a boca (WOM) é muito diferente.

Se eu perguntasse a cem pessoas como elas ouviram falar do Waze, 90 por cento provavelmente responderão “alguém me contou”. Isso é boca a boca.

Você pode tentar a mesma coisa com Uber, Netflix, Facebook e a maioria dos aplicativos que você usa diariamente. Se você estiver criando um aplicativo focado no consumidor e seu

o mercado total endereçável for grande, no final das contas, você ganhará se descobrir o WOM.

Infelizmente, o WOM só é relevante para aplicativos usados com alta frequência.

Deixe-me explicar por quê.

Como aprendemos no [capítulo 4](#), se o seu produto for usado mais do que algumas vezes por mês, em média (digamos, até dez vezes por mês, mas não todos os dias), então o WOM é o seu caminho, simplesmente porque as pessoas têm mais oportunidades de contar a alguém. outro.

Agora, imagine que apenas 10% dos seus usuários contarão a alguém sobre o seu produto depois de usá-lo, e então 10% daqueles que forem informados acabarão se tornando usuários.

Digamos que você já tenha um milhão de usuários. Se 10% deles contarem a outra pessoa, serão 100 mil pessoas. Se apenas 10% deles se tornarem usuários, serão 10.000 novos usuários (orgânicos).

Agora, se a frequência de uso do seu aplicativo for uma vez por ano, isso representa apenas 10.000 usuários por ano (nada digno de nota; na verdade, você provavelmente teria uma taxa de rotatividade bastante alta).

Porém, se seu aplicativo for usado uma vez por mês, isso significa 100.000 novos usuários em um ano – não tão ruim, mas, novamente, não o suficiente.

Mas se seu aplicativo for usado diariamente ou mesmo apenas dez vezes por mês (como acontece com o Waze), e seus usuários tiverem uma experiência positiva que os leve a contar aos amigos, o efeito composto será 3x o número de usuários no final do ano. ano sem nenhum gasto na aquisição de usuários.

Esqueça a agitação por um segundo. Quero que você perceba o impacto da frequência de uso no crescimento orgânico. Manteremos a suposição acima de que apenas 10% dos usuários contarão a alguém sobre seu produto e, desses usuários, apenas 10% começarão a usá-lo – ou seja, 1%, essencialmente.

<b>Frequência de uso janeiro</b>	<b>Usuários</b>	<b>Usuários de dezembro fator X</b>	
<b>Anual</b>	1.000.000	1.010.000	1%
<b>Por mês</b>	1.000.000	1.126.825	12%

Semanalmente	1.000.000	1.677.688	67%
<b>10 vezes por mês</b>	1.000.000	3.138.428	3x
Diário	1.000.000	37.783.434	37x

Para o Waze, a ferramenta mais eficaz em nosso arsenal de entrada no mercado foi a palavra de boca. Não há nada como estar no carro com um amigo e ver um aplicativo em execução no painel para fazer você perguntar: "O que é isso?"

Como é o WOM na vida real? Como um taco de hóquei— crescimento exponencial.

Veja os gráficos do Moovit e do Waze na [página 290](#). Enquanto o os números são diferentes e as métricas não são idênticas – no Waze, isso conta pessoas que baixaram o aplicativo e o usaram, e no Moovit, é alguém que usou o serviço por meio de um aplicativo ou da web – a forma de a curva é exatamente a mesma.

É o mesmo para WhatsApp, Facebook e todos os mais bem-sucedidos aplicativos de consumo no mundo. Assim que o WOM entra em ação, o crescimento exponencial entra em ação desligado.

O Moovit levou 436 dias para alcançar o primeiro milhão de usuários, 107 dias para chegar ao segundo milhão, e cerca de 19 horas para chegar ao último milhão antes a empresa foi adquirida.

#### **WOM é um derivado da frequência de uso.**

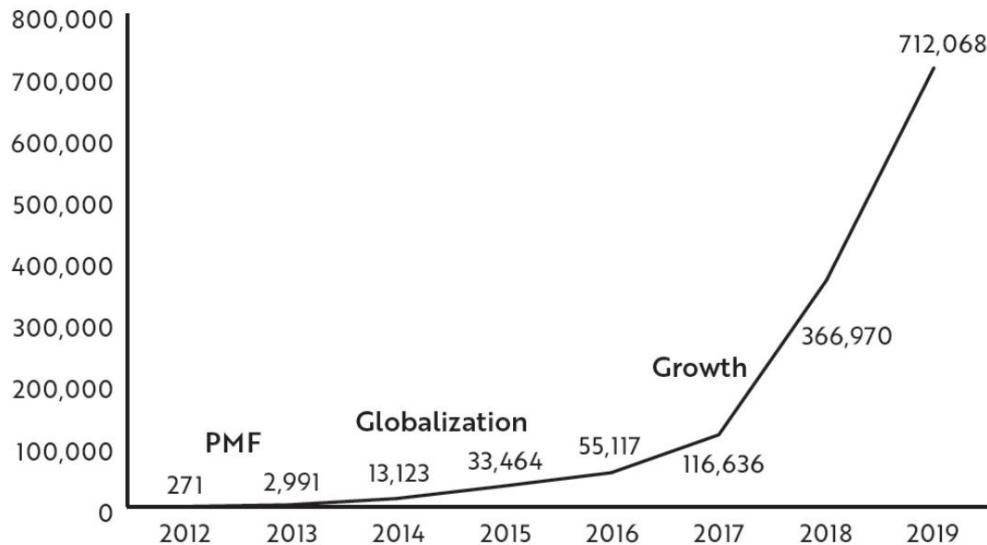
Alta frequência de uso significa que você acabará com marketing WOM.

Todas as outras atividades do GTM que ocorrem antecipadamente são um meio de obter massa crítica para permitir o WOM.

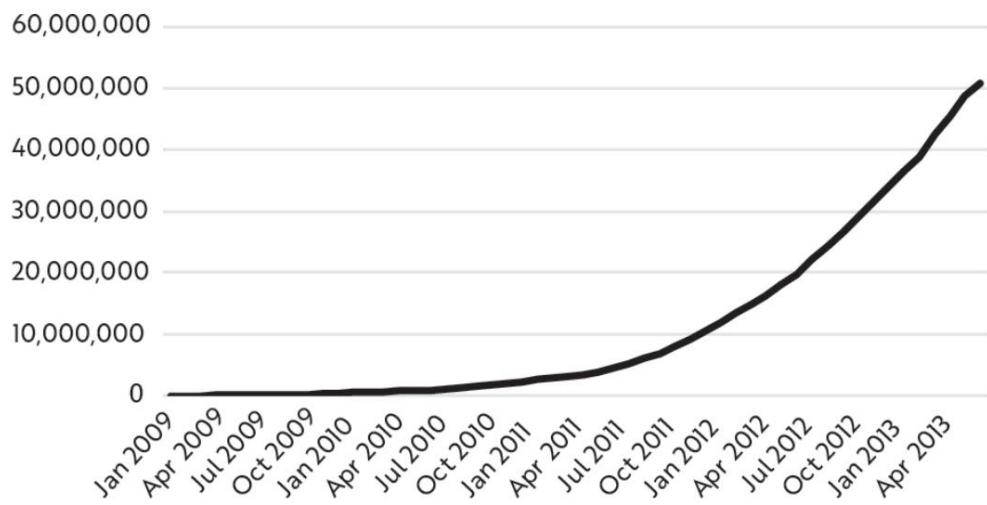
Pode levar alguns anos para você atingir a massa crítica, mas quando estiver aí, *tudo o seu crescimento* será WOM.

Ao observar a tabela acima, digamos que você tenha uma frequência de uso de dez vezes por mês. Neste caso, o WOM ou crescimento orgânico trata-se de 3,13x ano após ano. Isso é 10x em dois anos e 100x em quatro anos.

## **Total de usuários do Moovit (K)**



### Total de usuários do Waze



Se você começar com alguns milhões de usuários, 100x equivale a algumas centenas de milhões – certamente uma posição de líder de mercado. Se, no entanto, você começar com apenas 1.000 usuários, 100 vezes esse número ainda será um número muito baixo. Para chegar aos primeiros milhões de usuários, você precisará de toda a máquina de marketing para trazê-los.

## ENTENDEMOS TUDO ERRADO

Vamos reordenar tudo e realinhar nossa estratégia inicial.

Se o seu produto tem alta frequência de uso, então comece pelo PMF, vá para o crescimento e só então tente descobrir o modelo de negócio.

Caso contrário, comece com PMF, depois descubra o modelo de negócios e depois o crescimento.

A razão é bastante simples: se você conseguir apresentar um alto crescimento, isso aumentará drasticamente a avaliação da sua empresa, permitirá que você levante muito capital e, então, permitirá que você descubra o modelo de negócios.

Porém, se você não tiver uma alta frequência de uso, significa que sua aquisição de usuários será custosa e, portanto, você precisará mostrar que possui um modelo de negócio para apoiá-la.

A frequência de uso *define* sua estratégia inicial e, claro, sua estratégia GTM.

## MARKETING 101

Finalmente, podemos começar a discutir o papel do marketing.

Tenho testemunhado muitas start-ups ao longo dos anos que, quando começam a pensar em marketing, geram total confusão em torno do papel desta importante função. Portanto, não está claro como construir, contratar e medir o marketing.

Deixe-me começar com o que ouvi os fundadores esperarem do marketing:

- “Quero uma publicação dupla no *New York Times*” – portanto, as relações públicas são o papel principal.
- “Quero que eles comprem usuários no Facebook” – o que significa que o trabalho gira em torno da aquisição de usuários.
- “Quero simplificar a aparência da empresa e aprimorar a mensagem” – o que significa que marketing tem a ver com posicionamento.
- “Quero que o marketing forneça ferramentas aos vendedores” – o que significa que o marketing trata de ferramentas de vendas.

O resultado final é que quase todos os CEOs têm um ponto de vista sobre o papel do marketing: a promoção. Mas marketing é muito mais, e se você engajar a equipe de marketing desde o início, eles criará a estratégia mercado-produto-preço, e só depois disso, a promoção dela no mercado.

A função do marketing é *criar um sistema para acelerar a jornada do PMF*.

Existem duas fases:

1. Conhecer as necessidades para definir o produto e o mercado (quem são os utilizadores e onde estão) e fixar o preço, que é um derivado da disposição de pagar dos utilizadores.
2. Promoção, que em geral tem como objetivo levar os usuários/clientes a usar o produto.

Uma questão importante é: com que antecedência você envolve o chefe de marketing?

Você precisa contratar antecipadamente alguém que possa fazer inbound marketing, alguém provavelmente muito experiente, bem informado e que entenda os usuários, o produto e o mercado?

Ou você precisa de uma pessoa completamente diferente em um estágio posterior da empresa, alguém que entenda de promoção, marketing externo e as diferentes ferramentas de promoção? Essa pessoa simplesmente considera o preço do produto de mercado – que é tão importante para a contratação inicial de marketing – como garantido.

Esses são dois tipos de pessoas muito diferentes. O primeiro tipo é bastante raro; poucas pessoas conseguem fazer o preço do produto-mercado.

O segundo tipo é mais comum. Então, se você disser: “Estou procurando um vice-presidente de marketing ou um diretor de marketing (CMO)”, qual você deseja? O primeiro ou o segundo tipo?

É mais provável que você receba a maior parte dos currículos de candidatos do tipo dois, aqueles focados em promoção. No entanto, se você contratar um profissional tipo dois para avaliar o preço de mercado do produto, essa pessoa provavelmente fracassará.

O contrário também tem baixa probabilidade de sucesso, já que a pessoa do tipo um é muito mais capaz de fazer apenas a parte da promoção e muito provavelmente não gostará do trabalho.

Então, agora que você sabe o que o marketing pode fazer por você, cabe a você decidir se deseja trazer o marketing internamente o mais cedo possível (para a parte do PMF

onde a missão é chegar mais rápido) ou mais tarde (quando a missão é acelerar o crescimento).

## PROMOÇÃO – MARKETING OU DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS?

A maioria das start-ups se envolve em marketing quando chega a hora de atrair clientes ou usuários, mas tenho visto muitas empresas que precisam escolher entre recursos de marketing e desenvolvimento de negócios (BD) para atrair esses clientes.

Defino marketing como “trazer os usuários um de cada vez”. BD trata de trazer *grupos* de usuários. Então, por um lado, farei relações públicas, marketing online e offline, programas de referência, etc. Por outro lado, usando meu chapéu BD, abordarei grupos, empregadores e equipes para envolver *seus* clientes ou usuários.

A conclusão mais importante é simples: se você não souber como atrair seus usuários, NINGUÉM mais saberá. Independentemente de você acabar com a aquisição direta de usuários (marketing) ou indireta (BD), você precisará começar *trazendo* -os diretamente.

Em geral, pense nas seguintes proporções:

- Se o seu discurso de vendas estiver correto, no final do ciclo de vendas, sua proporção de ganhos próximos estará entre 25 e 75 por cento. • Em sua jornada de arrecadação de fundos, o resultado próximo seria entre 1 e 2 por cento.
- No BD, o índice é muito melhor do que a captação de recursos, mas muito inferior às vendas, algo entre 5 e 10 por cento.

Se, por exemplo, você tem um aplicativo de compras isento de impostos como o Refundit, que simplifica tudo para as pessoas receberem seu dinheiro de volta enquanto viajam, e você acha que pode ir a agências de viagens (online ou físicas), ou companhias aéreas, ou qualquer indústria de viagens entidade e diga-lhes: “Vamos cooperar; por que você não promove nosso aplicativo para seus clientes?” cerca de 5 a 10 por cento dirão que sim.

Mesmo assim, a implementação levará algum tempo e os resultados poderão ser decepcionantes.

Deixe-me compartilhar com você algumas histórias que fornecerão uma perspectiva.

## **LOCALIZAÇÃO MUNDIAL**

O parceiro do Waze na América Latina, Location World, foi, até certo ponto, a nossa base. Eles seguiram nossas diretrizes sobre atividades do GTM e acrescentaram algumas próprias. Esse é praticamente o único modelo que funciona: você escreve o livro de receitas do GTM que alguém no local seguirá e eles farão sua própria localização e ajustes. No final das contas, a Location World era responsável por todas as atividades de GTM na América Latina, exceto no Brasil, e tentamos dezenas de abordagens. Até certo ponto, eles nos ajudaram a escrever o livro de receitas do GTM.

## **TELEFONE**

A Telefónica é uma operadora móvel espanhola que se tornou global e líder de mercado na América Latina. A Location World os contratou como parceiros de distribuição em vários países da América Latina e promoveu o Waze em suas mídias, incluindo uma tarifa especial de dados (ou seja, gratuita) para uso do Waze, etc.

Demorou cerca de seis meses para colocá-los a bordo. Houve muitas conversas entre Location World e Telefónica. Eu até tive que viajar algumas vezes para vários lugares diferentes na América Latina para fazê-los funcionar.

Na altura, a Telefónica tinha mais de um terço dos utilizadores móveis da região, e estes tinham-se comprometido com gastos ATL (above the line), que é onde a publicidade é implantada em torno de um público-alvo mais amplo, como televisão ou rádio. Compare isso com os gastos BTL (abaixo da linha), em que a publicidade visa um grupo específico de clientes potenciais.

A Telefónica planejou usar todos os tipos de mídia e não apenas a deles para promover o Waze. Esperávamos um aumento de 20 a 30 por cento no crescimento nos países onde a campanha estava planeada para ser lançada.

Os resultados foram bastante decepcionantes – um aumento de 2 a 3 por cento, isso é isto.

As atividades de desenvolvimento de negócios GTM exigem muita paciência. Muitas dessas atividades de GTM não produzirão nenhum resultado. Muitos outros produzirão alguns resultados. Apenas alguns poucos produzirão resultados significativos.

O problema é que você não sabe qual é qual antes de começar. Portanto, recomendo que você comece com BD GTM. Mesmo depois de ter alguma tração no GTM e saber o que funciona e o que não funciona, não espere que sua equipe de marketing tire um coelho da cartola - eles são profissionais de marketing, não mágicos!

## HUTCHISON

Em 2012, o Waze levantou fundos da Horizon Ventures e da Kleiner Perkins.

Horizon é o braço de investimento de Li Ka-shing, um empresário muito conhecido em Hong Kong e proprietário da Hutchison, que por sua vez é proprietária da operadora móvel 3. Esta última tinha na altura uma presença valiosa em alguns países da Europa, incluindo Itália.

A Horizon nos disse que eles poderiam ajudar e fizeram uma introdução muito calorosa à 3 Itália. Iniciamos um diálogo com eles e eles nos disseram: "Sabemos como promover o seu aplicativo. Faremos uma campanha por SMS e enviaremos para todos os usuários relevantes. Geralmente vemos resultados impressionantes com isso."

Demorou cerca de mais três meses até que lançassem a campanha.

Naquela altura, o nosso crescimento em Itália foi bastante bom – cerca de 3.000 a 5.000 novos utilizadores por dia, o que equivale a aproximadamente 100.000 a 150.000 utilizadores por mês.

O dia da campanha foi incrível, atraiendo cerca de 100 mil novos usuários. No dia seguinte havia cerca de 60.000 usuários e no dia seguinte cerca de 40.000, até voltar para 3.000 a 5.000 por dia após cerca de uma semana.

O total geral: cerca de 250.000 novos usuários.

Foram resultados surpreendentes, equivalentes a cerca de dois meses de cultivo orgânico crescimento. Foi muito mais do que esperávamos.

Levamos esse modelo para outras operadoras móveis, incluindo TIM (Telecom Italia Mobile), Vodafone Itália e uma dezena de outras operadoras em diferentes países. Também conversei com os operadores do Hutchison 3 na Áustria, no Reino Unido e em outros países; nenhum deles concordou em fazer uma campanha de SMS como a 3 Itália tinha feito.

Isso foi realmente frustrante porque encontramos algo que funciona com muito pouco esforço da nossa parte e não conseguimos envolver outras operadoras móveis.

Voltei para 3 Itália e sugeri que fizéssemos de novo. Isso foi sobre seis meses depois, o Waze estava crescendo em um ritmo mais rápido.

Demorou mais três meses para lançar a campanha, e desta vez os resultados foram de apenas cerca de 50.000 novos usuários, o que equivale a apenas cerca de uma semana de crescimento.

Qual é o meu ponto? Mesmo quando algo funciona, você não pode ter certeza de que funcionará novamente ou funcionará da mesma maneira em outro lugar.

## TIM BRASIL

Durante meus diálogos com a TIM Brasil, o Waze não conseguiu obter nenhuma capacidade de distribuição (era muito cedo para eles); quando o Moovit apareceu, dissemos ao pessoal da TIM: "Ei, vocês perderam a oportunidade de fazer algo incrível com o Waze – não percam de novo!"

Omar Téllez, amigo e, na época, o Rainmaker presidente do Moovit América Latina, orquestrou o negócio, que levou a resultados surpreendentes.

Um ano após o lançamento da campanha, um quarto de todos os usuários do Moovit estavam no Brasil. Essa campanha gerou cerca de 15 milhões de usuários ao longo de um ano.

Embora dos um bilhão de usuários que o Moovit tem hoje, esse número não seja muito, dos 50 milhões que a empresa tinha naquela época, era um número fenomenal.

No entanto, o Moovit, assim como o Waze, não conseguiu replicar esse sucesso em outros lugares.

## ABC ENCONTRA CARMAGEDDON

A rede de televisão ABC foi um dos principais gatilhos para a decolagem do Waze nos EUA. Perto do fim de semana de 4 de julho de 2010, havia uma grande construção programada para a rodovia I-405 em Los Angeles. A estrada deveria ser totalmente fechada e demolida. A mídia chamou isso

“Carmageddon” e, alguns meses antes da paralisação, a ABC entrou em contato conosco, dizendo que éramos os únicos que podiam relatar o tráfego em tempo real, incluindo relatórios de solo.

A ABC gostou dos nossos relatórios do fim de semana do Carmageddon, então continuamos a trabalhar juntos. Ao longo de 2011, fomos a outras emissoras locais da ABC e nos tornamos sua ferramenta de relatórios de tráfego. A estação ficou muito satisfeita, pois tinha relatórios de tráfego melhores do que seus concorrentes. Também ficamos muito satisfeitos porque obtivemos promoção gratuita e reconhecimento de uma grande marca.

O que ganhamos com isso além do reconhecimento da marca?

O Waze forneceu relatórios de trânsito para a ABC em Detroit (e também em muitas outras cidades). Se você me perguntar quantos novos usuários obtivemos após o noticiário das 23h em Detroit, a resposta provavelmente será pequena – apenas cerca de cem.

Isso não parece muito, mas lembre-se, os boletins de trânsito eram transmitidos três vezes por dia, trinta dias por mês e em cinquenta cidades diferentes. E isso acabou sendo significativo.

## AQUISIÇÃO DE DADOS

Lembra do “volante” do Waze? Quanto mais usuários houver, mais os dados serão melhorados. Dados melhores aumentam a retenção e o uso e, portanto, atraem mais usuários. Assim, além do desenvolvimento de negócios tentando trazer usuários, tivemos muitos acordos de BD tentando trazer mais dados (em particular dados de GPS de empresas de gerenciamento de frotas e mapas básicos de cartógrafos).

Isso acabou sendo um negócio mais fácil porque eles tinham os dados e foi bastante fácil para eles se envolverem.

Também era livre de riscos. A minha oferta geral às empresas de gestão de frotas era simples: forneçam-me os seus dados GPS em tempo real e eu fornecer-lhe-ei dados de tráfego em tempo real.

Isso funcionou em alguns casos. Em outros, as empresas disseram: “Nossos dados são valiosos e outros estão comprando-os, então pague-nos”.

Acabamos pagando de dez a vinte centavos por veículo por mês. Assim, uma empresa de gerenciamento de frota que tinha 50.000 veículos ativos recebia um cheque de US\$ 5.000 a US\$ 10.000 todos os meses.

Quando chegamos ao nível em que nosso tráfego era bom o suficiente sem eles, revisitamos as negociações e terminamos com um dos três resultados finais:

1. O parceiro concordou com o modelo de dados brutos para dados de tráfego intercâmbio.
2. O parceiro optou por nos dar um desconto de 50%.
3. O sócio decidiu rescindir o contrato.

O modelo de aquisição de dados de tráfego foi um trampolim para nós. No início, precisávamos disso para melhorar nossos dados de tráfego, mas quando conseguimos usuários suficientes, não precisamos mais disso. Agora, isso é importante: em cada parte da jornada, você pode precisar de ativos diferentes e, portanto, de negócios BD diferentes.

Aqueles que trazem usuários são os mais difíceis.

## CINQUENTA OUTRAS MANEIRAS DE NÃO FUNCIONAR

Eu viajava muito pelo Waze, tentando envolver esses parceiros em termos de usuários e dados. Eu poderia ter feito uma viagem com cinco, seis ou até sete reuniões com vários parceiros em potencial e eventualmente voltar sem nada.

Às vezes eu conseguia alguma coisa, mas rendia tão pouco que nem valia a pena. Os jackpots eram raros, mas quando aconteciam, cobriam todos os erros. Pense em BD como um gol no meio da quadra em um jogo de basquete.

Existem três maneiras de analisar essas “oportunidades”.

- Se você não tentar, você não vai conseguir.
- Se você marcar, você ganha.
- Você sempre acha que o próximo será o vencedor.

Caso você decida tentar o caminho BD para trazer usuários, existem duas alternativas principais:

- Muitas ofertas que trazem alguns usuários cada.

- Algumas ofertas que trazem muitos usuários cada.

Sempre se esforce pelo segundo – é isso que realmente moverá a agulha.

## AS START-UPS NÃO PODEM AJUDAR-SE!

As start-ups procuram todas a mesma coisa e, portanto, não têm muito para partilhar. Em muitos casos, você conhece outro CEO e acontece que ambos almejam o mesmo mercado acessível. Você estabelece um relacionamento de confiança com o outro CEO e deseja que ele o ajude a conseguir usuários. Mas o outro CEO está olhando para você e pensando da mesma maneira – que você também pode ajudá-lo a conseguir usuários.

Adivinhe: você não tem usuários suficientes para promover aquele outro CEO e vice-versa. Não importa o quanto você tente, você simplesmente não tem como ajudá-los, e eles não têm os recursos para ajudá-lo.

Então nem pense nisso!

## TRAZENDO USUÁRIOS (B2C)

Afinal, quando falamos em marketing e crescimento, é isso que temos em mente: trazer usuários. A boa notícia é que, se você descobrir essa parte, você ganha. A má notícia é que é difícil atrair usuários.

Com uma alta frequência de uso, sua estratégia é simples: invista no usuário aquisição até que seu WOM funcione.

O Waze gastou pouco com marketing, mas apenas o suficiente para se manter na primeira página da App Store na categoria navegação. Investimos em RP para conscientizar e atrair usuários.

O Moovit gastou mais na aquisição de usuários até descobrir o WOM e SEO (otimização de mecanismos de pesquisa).

Existem cinquenta, talvez até cem maneiras de atrair usuários e será uma jornada de fracassos, tentando e tentando e tentando coisas diferentes até encontrar aquela que funciona.

Você deve começar respondendo a uma pergunta simples: quem são seus usuários e onde eles estão? Porque tentar conseguir novos usuários para o Waze em um país onde não há motoristas com smartphone é uma perda de tempo (por exemplo, a Índia em 2010).

Se você não sabe responder a essa pergunta, então sua jornada de experimentos começa usando promoções para diferentes tipos de usuários em vários lugares e observando os resultados. Depois de saber quem são seus usuários e onde eles estão, você poderá começar a pensar em outras ferramentas para realizar promoções mais direcionadas.

## ON-LINE

Facebook, Google, Instagram, TikTok, LinkedIn e Twitter são plataformas que permitem colocar um anúncio ou promoção online. Algumas das plataformas permitem que você atinja seu público. Por exemplo, “apenas pais entre trinta e quarenta anos com filhos” poderão ver o seu anúncio.

O mais importante sobre a promoção online é que você pode medir os resultados em tempo real e fazer as alterações necessárias imediatamente. Portanto, se eu precisar descobrir se meu público-alvo tem de vinte a trinta anos, de trinta a quarenta anos ou de quarenta a cinquenta anos, saberei no final do dia.

Por esse motivo, a maioria das start-ups gravitará em torno da promoção online, mas isso não prova que esta seja a melhor que existe em termos de eficácia, de atrair utilizadores relevantes, etc.

A boa notícia é que os canais online permitem que você falhe rapidamente.

A má notícia é que eles impedem você de pensar fora da caixa.

O marketing online e a capacidade de medir resultados instantaneamente são muito viciante; é fácil esquecer de conferir outros modelos promocionais.

## Mídia social

A mídia social é um caso especial de trazer usuários – alcançando influenciadores que têm um grande número de seguidores. Você presume que, se eles promoverem seu produto, seus seguidores o seguirão e, na realidade, alguns o farão. Quantos? Não sei, você não sabe e, portanto, vale a pena tentar.

## DESLIGADA

Hoje em dia, quase nos esquecemos do mundo offline, mas depois de saber quem e onde estão seus usuários, o alcance offline pode acabar sendo mais eficiente do que qualquer outra forma de promoção. Pense em uma oferta de “café grátis ao encher o tanque” em um posto de gasolina. Uma placa oitocentos metros antes do posto de gasolina funcionaria melhor do que um anúncio no Facebook?

## RELAÇÕES PÚBLICAS

Muitas pessoas pensam: “Qual é o problema das relações públicas?” Você organiza um artigo de página dupla no *New York Times* e pronto.

Bem, chegar lá não é fácil.

Você contrata uma empresa de relações públicas e levará três meses de esforço para tentar conseguir essa exposição dupla. Às vezes até mais. Mas não está prometido que você conseguirá. Em alguns casos, não funciona. Você pode acabar entrando em uma pequena coluna em uma publicação muito menos distribuída. Ou mesmo nenhuma exposição. Lembre-se: mesmo que você acesse o *Times*, será um evento único.

Ter uma máquina de relações públicas de sucesso significa que você define seus objetivos corretamente, mantém seu curso e percebe que isso leva tempo. Em última análise, uma boa campanha de relações públicas pode ter muito impacto ou influência além dos downloads.

A nossa experiência mostra que a RP funciona em alguns locais e, outros, é muito cara e menos eficiente. Um dos objetivos mais importantes das RP é estabelecer credibilidade. Quando as pessoas ouvem falar de algo novo, algumas delas pesquisam. Se eles encontrarem apenas o seu site e mídias sociais, é uma coisa. Se encontrarem publicações em vários meios de comunicação, é muito diferente.

Eventualmente, tudo se resume a entender quem é o público. Em geral, candidatos, parceiros, governos e investidores confiam mais em referências e, portanto, a RP é mais importante, enquanto a obtenção de novos utilizadores pode basear-se no WOM ou na aquisição de utilizadores, em vez de RP.

PR é, em sua essência, local. Em alguns casos, pode até ser hiperlocal. PR também pode determinar sua estratégia de GTM.

Em geral, as relações públicas funcionariam melhor em locais onde a mídia é nacional e menos quando a mídia é local (como nos EUA).

Você acha que pode fazer isso sozinho? Não. Você precisará de uma empresa de relações públicas. Eles são os especialistas e você não. Mesmo que você tenha um grande amigo que seja editor de um grupo de mídia, os resultados dependem de *muitos* desses contatos e não de apenas uma pessoa. A empresa de relações públicas é aquela que tem muitos relacionamentos com grupos de mídia.

## ATL – ACIMA DA LINHA

Uma alternativa ao PR é o ATL, que basicamente significa comprar anúncios na mídia tradicional (TV, jornal, etc.). Portanto, se o *New York Times* não estiver interessado em escrever um artigo duplo sobre a sua start-up, é muito mais provável que concorde em publicar o seu conteúdo no mesmo tamanho, mas como um anúncio - isto é, se você puder pagar pagar por isso!

Como saber se gastar US\$ X em um anúncio de TV durante o Super Bowl produzirá melhores resultados do que um anúncio duplo veiculado cinco vezes ou alcançar um milhão de usuários por meio de um anúncio no Facebook?

Bem, você não ... a menos que você tente. precisa. No entanto, os anúncios do Super Bowl são muito caros e fornecem apenas uma exposição única. Para utilizar a eficácia do anúncio, você precisa construir a campanha em torno dele. Um anúncio duplo também é caro e não há como fazer um experimento em pequena escala. Portanto, muito provavelmente, você experimentará anúncios on-line, pois pode começar em pequena escala e fazer os ajustes necessários.

Essa abordagem ainda não garante que você obterá melhores resultados, mas pelo menos você pode experimentá-la imediatamente e com baixo custo.

## CAC — CUSTO DE AQUISIÇÃO DE CLIENTE

Quanto custa adquirir um usuário? Com o tempo, você ajustará a métrica e melhorará os resultados.

Em geral, CAC refere-se a gastos diretos com aquisição de usuários, portanto, o custo do departamento de marketing ou da contratação de sua agência de RP não está incluído.

Com o tempo, você melhorará drasticamente seu CAC por meio de experimentos de tentativa e erro.

No final das contas, você está medindo diferentes métodos de marketing aqui, para poder otimizar o retorno, gastar menos e trazer resultados mais relevantes para os usuários.

O resultado final é igual ao total gasto em marketing dividido pelo número de usuários adquiridos em um período, incluindo o crescimento orgânico. Quando o crescimento orgânico se tornar exponencial (ou seja, você ganha mais usuários do que abandona), você pode começar a reduzir os gastos com marketing.

## FTV – VALOR DA PRIMEIRA VEZ

Quanto valor você gera na primeira vez que um usuário usa seu aplicativo ou serviço?

- Se você for o Waze, esse número é próximo de zero.
- Se for um aplicativo pago (digamos, um que ajuda os usuários a se preparam para o GMAT), esse número será o preço líquido do aplicativo.
- Se este for um aplicativo pago por uso, o valor será a partir da primeira vez que o usuário efetuar um pagamento.

Esse número é superimportante, pois vai te dizer quanto você está disposto a gastar em marketing.

Em geral, em serviços ou aplicativos de uso de alta frequência, ou em um modelo de assinatura, esse número é menos crítico porque você pode calcular o valor da vida útil (LTV) com relativa facilidade.

Mas com serviços e aplicativos de baixa frequência de uso, você não conhece o LTV; você nem sabe se haverá *um* segundo uso. Dentro de alguns anos você saberá, mas não tem ideia de quando começar o que é o LTV e, portanto, sua referência deve ser o valor inicial (FTV).

O melhor exemplo de FTV está no mercado de viagens.

As pessoas não viajam com tanta frequência e, se você conseguir um novo usuário para seu novo guia de viagens, não terá ideia de quando esse cliente aparecerá novamente, se é que aparecerá.

Depois de descobrir esse número, se FTV > CAC, continue gastando mais em marketing, pois você está ganhando dinheiro.

O número mágico aqui é três – se você gasta \$X por usuário ativo e se um usuário ativo gera em seu primeiro uso mais de \$3X, você está no caminho certo. Essencialmente, você encontrou uma máquina geradora de caixa. Agora você precisa levantar capital para gastar mais e então descobrir se a proporção de 3:1 melhora ou não quando se trata de números maiores.

## LTV – VALOR VITALÍCIO

Quanto vale um cliente ao longo de sua vida como usuário? Na realidade, você não sabe quanto tempo dura a “vida útil” do seu aplicativo ou serviço, mas pode estimar depois de um ano, com base na rotatividade.

Essencialmente, se a rotatividade anual for de 33%, você pode presumir que a vida útil de um usuário do seu aplicativo é de três anos. Com o tempo, você aprenderá o gasto anual e a duração da vida e poderá calculá-lo com mais precisão.

Inicialmente, suponha que o seu modelo seja de dois a três anos e que, depois de usar o modelo por dois a três anos, você poderá reajustá-lo. Essas estimativas dependem se o usuário está pagando ou não e se você está vendendo anúncios ou dados.

Se, no entanto, você comprovou  $FTV/CAC > 3$ , então gaste. Se você não sabe, continue ajustando os modelos de negócios até que a fórmula se encaixe. O ajuste fino dos modelos é uma jornada de múltiplos experimentos.

## CRESCIMENTO ORGÂNICO

O crescimento orgânico é simples. Você não faz nada e os usuários vêm. É, obviamente, o Santo Graal do marketing e geralmente é atribuído ao boca a boca. Essencialmente, o crescimento orgânico é tudo quando você não tem ideia de onde vêm seus usuários.

No final do dia, você mede as adições líquidas (novos usuários menos usuários desligados) divididas pelo seu gasto total em marketing – esse é o seu CAC. Se você tiver um número maior de usuários orgânicos, essa proporção melhora significativamente.

## AGREGADORES DE MÍDIA

Em muitos casos, você descobrirá que, quando precisar fazer vários experimentos, trabalhar com um agregador de mídia será mais fácil.

Um agregador de mídia é uma empresa que implanta um orçamento de aquisição de usuários em vários tipos de mídia. Essa empresa pode implantar orçamentos em várias plataformas de anúncios simultaneamente e obter resultados iniciais mais rápidos.

Eventualmente, você precisará trazer esse processo internamente, para desenvolver a experiência, o know-how e a capacidade de expansão. Um agregador de mídia será um excelente ponto de partida, mas para aumentar a escala, você precisará parar de terceirizar essa função. (Até certo ponto, pode ser o mesmo com outros aspectos do negócio, como jurídico, financeiro, etc.)

## **PROGRAMAS DE REFERÊNCIA**

Muitos aplicativos e serviços acreditam no WOM; eles tentam encorajá-lo recompensando as indicações dos usuários. Então, se você indicar um amigo e essa pessoa se inscrever, você poderá receber uma recompensa.

A Uber usou esse método para financiar seu crescimento e acabou sendo um grande sucesso para eles. Em alguns outros casos, revelou-se muito menos eficaz.

Em geral, não gosto de referências – parece que estou vendendo para meus amigos ou aproveitando-os. Mas essa é *minha* perspectiva pessoal.

Se o WOM não estiver funcionando bem o suficiente, tentar acelerá-lo com um programa de referência pode funcionar.

## **SEO – OTIMIZAÇÃO DO MOTOR DE PESQUISA**

SEO é como você faz com que o Google e outros mecanismos de pesquisa o coloquem em uma posição superior em seus resultados de pesquisa. Dessa forma, quando as pessoas pesquisarem termos relevantes no Google, você será um dos primeiros resultados.

O Moovit usou o SEO como uma ferramenta poderosa para atrair usuários. Nós essencialmente criei uma landing page para cada busca possível de “Como chegar a...”.

Então, tínhamos “Como ir da Times Square à Washington Square”.  
“Como ir de X a Y de ônibus” e “Como chegar onde preciso ir de metrô amanhã às 19h”.

Criamos páginas de destino para todas as combinações possíveis – de qualquer lugar, para qualquer lugar, a qualquer hora.

“Espere um minuto”, você provavelmente está pensando agora. “São milhões, senão bilhões, de páginas de destino!”

Exatamente.

Cada uma delas leva a uma resposta específica direta e, em muitos milhões de casos, isso é convertido em um usuário baixando o aplicativo.

Fizemos o mesmo com várias outras start-ups minhas para gerar os melhores resultados de pesquisa.

## **TNBT OU AGI - A PRÓXIMA GRANDE COISA OU OUTRA BOA IDEIA**

Seu plano de aquisição de usuários deve incluir a próxima grande novidade ou outra grande ideia (na verdade, muitas delas). Então você estará pronto para embarcar nesta jornada, percebendo que continuará tentando.

## **CINQUENTA MANEIRAS DE TRAZER SEUS USUÁRIOS**

Depois de começar a pensar sobre seu plano GTM e seu plano de “trazer usuários”, vá para uma sala de reuniões com um quadro branco e escreva nele todas as maneiras que você acha que irá adquirir esses usuários.

Em seguida, traga o restante da administração para adicionar suas ideias à lista.

Continue adicionando até ter cinquenta itens de linha no quadro branco – ou seja, cinquenta maneiras diferentes de atrair usuários. Em seguida, comece sua jornada de experimentos rumo à aquisição de usuários.

Se você não tem cinquenta, não está pronto para começar.

A ideia dos cinquenta é simples: você não se apaixona por um método. Você apaixone-se pela jornada até encontrar o método que funciona.

Pense em encontrar uma nova fonte de petróleo.

Você pode precisar perfurar cinquenta vezes, mas quando detectar qualquer sinal de óleo, você começa a ir cada vez mais fundo. Essa é a ideia aqui também.

No início, as cinquenta maneiras são muito diferentes, mas depois de obter algumas tração, comece a ir cada vez mais fundo.

Se tivéssemos descoberto que para o Refundit o melhor marketing estava no aeroporto de destino (para entregar fisicamente aos passageiros que chegam o material de marketing sobre o aplicativo), então teríamos otimizado isso

direção, abordando potenciais clientes na esteira de bagagens ou após a alfândega ou no ponto de táxi.

## MARKETING B2B

Há alguns anos, conversei com um vice-presidente de marketing e vendas de uma empresa B2B e perguntei a ele qual é o papel do marketing e qual é o papel das vendas.

“Quem pode, vende. Quem não consegue, isso é marketing”, disse.

Ele explicou melhor. “Construímos uma máquina de vendas bem lubrificada que gera leads e faz ligações de vendas, depois os qualifica para que os executivos de vendas possam tentar fechar negócios. Em seguida, acompanhamos essas pistas.”

“OK, isso é ótimo”, eu disse. “Mas qual é o papel do marketing?”

“Isso ‘embeleza’ o material de vendas”, respondeu ele.

Mostrei a ele algumas maneiras pelas quais o marketing pode mudar tudo e trazer clientes até ele. Posteriormente, ele implementou muitos deles.

Quando nos conhecemos, um ano depois, esse vice-presidente compartilhou comigo que os ciclos de vendas da empresa agora eram bem mais curtos e que ele não precisava mais chamar leads – eles estavam vindo até ele!

Essa é a ideia: mesmo que você feche negócios um por um, cara a cara, o marketing ainda pode fazer mágica. Criar consciência no mercado, estabelecer credibilidade, criar um kit de ferramentas de vendas e materiais de engajamento do cliente muito melhores – essas e uma dúzia de outras maneiras levam a pelo menos um dos seguintes:

- encurtar o ciclo de vendas •
- aumentar o mercado endereçável • qualificar leads • aumentar a probabilidade de renovações • estabelecer um nome de marca e reivindicar a propriedade de um mercado

## EXISTE MULHER NO B2B?

Sua resposta inicial pode ser “não”, mas isso não é verdade.

Imagine que você é um vendedor e sua empresa usa o software Salesforce. Alguns anos depois, você muda para uma empresa diferente que ainda usa o Microsoft Excel. Você imediatamente se torna um promotor do Salesforce. Esse é um exemplo de WOM.

WOM leva mais tempo e, em muitos casos, você já trabalhou em seu plano GTM e em seu plano de aquisição de clientes. Mas então você percebe que está começando a receber ligações de clientes em potencial que você ainda nem contatou, todas do WOM.

Nas comunidades de desenvolvedores, isso acontece mais rapidamente por vários motivos, inclusive porque eles estão mais conectados e compartilhando à medida que se movimentam mais. Para outros aplicativos e produtos, pode demorar um pouco, mas quando você chegar lá, é um volante que o torna líder de mercado.

## ORGANIZAÇÃO DE MARKETING

Existe uma receita para construir a organização de marketing certa? Depende dos seus objetivos.

Se você contratar um CMO desde o início para descobrir o preço do produto no mercado, então será essencialmente um programa individual. Essa pessoa pode ser o líder de marketing do seu produto, mas ainda precisa ser um profissional de marketing, entender os usuários e ter experiência em mercados semelhantes e melhores.

Seu CMO *não* é um profissional de outbound marketing, um executivo de relações públicas, um especialista em marcom (comunicação de marketing) ou comprador de mídia online.

Se você está procurando alguém para trazer usuários, comece com alguém que possa orquestrar todas essas funções (outbound marketing, PR, marcom, online), e na entrevista peça ao candidato para gerar cinqüenta maneiras de trazer usuários. Se o candidato tiver sucesso, diga-lhe para começar.

Se o seu foco é a aquisição de usuários online, contrate alguém que já tenha feito isso antes.

Resumindo: sua primeira pessoa deve ser prática – alguém que possa fazer o trabalho sem contratar mais pessoas.

## INICIAIS

- Existem pelo menos cinquenta maneiras de atrair seus usuários – não comece a jornada antes de organizar uma lista de experimentos.
- Medir — Se você não medir a eficácia do marketing, como você saberá o que está funcionando e o que não está?
- Simplesmente comece – Esta jornada, embora seja difícil, tem intervalos de tempo curtos entre os experimentos. Portanto, basta iniciar seus experimentos de marketing o mais rápido possível.
- Saiba quando contratar um CMO – Ao iniciar sua empresa, você precisa de alguém para liderar a estratégia produto-mercado-preço. Numa fase posterior, quando chegar a hora de crescer, essa mesma pessoa pode não ser a pessoa certa. Contrate a pessoa que pode gerar a estratégia “cinquenta maneiras de trazer usuários”.
- Uma organização focada em vendas precisa de marketing para reduzir os ciclos de vendas e aumentar o TAM (mercado total endereçável).

# Capítulo 11

## TORNE-SE GLOBAL

*Existem mais smartphones na Índia do que nos EUA. Na verdade, são mais que o dobro.*

**E**M Ao editar este livro, removemos este capítulo várias vezes e trouxe-o de volta um número igual de vezes. O veredito final foi mantê-lo, e há uma razão simples para isso. A perspectiva que este capítulo oferece para quando você precisar definir sua estratégia global poderá ser valiosa para você e talvez não trivial. Espero que você concorde comigo.

“Tornar-se global” como estratégia depende de onde você começa. Se a sua empresa estiver sediada nos EUA, você poderá se tornar líder de mercado muito antes mesmo de pensar no mercado global. Se você começar em um lugar pequeno (como Israel, Estônia ou Suécia), seu mercado doméstico será muito pequeno e, portanto, você terá que pensar em se tornar global muito, muito cedo em sua jornada.

A terceira opção é começar em um mercado grande como Rússia, Japão, Alemanha, Índia ou Brasil e passar muito tempo nesse mercado estabelecendo sua liderança local. Então, depois de muitos anos, você decide que quer se tornar global. Neste caso, o padrão não funcionará; você precisará definir uma estratégia diferente.

Neste capítulo, discutiremos as maneiras pelas quais você pode se tornar um líder de mercado. Para isso, você precisará capturar vários mercados importantes.

Este capítulo também o ajudará a descobrir *para onde ir, quando ir e como ir*. Se a sua base for um país pequeno, então você deve pensar globalmente antes mesmo de começar. Qualificar o problema também em outros mercados; pense no PMF que você precisaria alcançar em seu pequeno país e, em seguida, ajuste-o para um mercado maior.

Israel é um lugar muito pequeno, com aproximadamente o tamanho e a população de Massachusetts (com mais start-ups). Um dos aprendizados críticos em Israel é que nenhum VC investirá se o seu mercado for apenas Israel. Sua capacidade de construir uma empresa grande e bem-sucedida, se você atender apenas o mercado israelense, é mínima. E será o mesmo para a Suécia, Estónia, Holanda, etc. Se o seu mercado é pequeno, tem de pensar global desde o primeiro dia.

A questão, então, é: *onde está o seu mercado?*

## PRINCIPAIS MERCADOS

Temos a tendência de pensar que os principais mercados são os EUA, a China, o Japão, a Alemanha e o Reino Unido, mas na verdade existem mais mercados (e mais fáceis) de conquistar.

Pense nos principais aplicativos ou serviços da Internet e pergunte-se: “Quem são os principais mercados em termos de uso?” Se você respondesse os EUA, estaria, em geral, correto, mas e os números dois, três e quatro?

O seguinte pode mudar ao longo dos anos, mas os cinco principais mercados são quase sempre o mesmo.

- Google: EUA e depois Brasil, Índia e Reino Unido
- YouTube: EUA e depois Rússia, Brasil e Japão
- Facebook: EUA e depois Vietnã, Brasil e Reino Unido
- WhatsApp: Brasil e depois Índia, México e Indonésia
- Instagram: EUA, Brasil, Rússia e Itália
- Waze: EUA, França e Brasil
- Moovit: Brasil, Turquia, Itália e EUA
- Uber: EUA, Brasil, México e Reino Unido

Entendeu a foto?

Há alguns países aqui que provavelmente nem passaram pela sua cabeça como alvo de expansão. Mas se pensarmos bem, existem 210 milhões de pessoas no Brasil, 1,3 mil milhões na Índia, 275 milhões na Indonésia e 115 milhões no México – estes não são países pequenos! Existem mais veículos no Brasil do que no Reino Unido, França, Itália e até mesmo na Alemanha.

## LUGARES PEQUENOS versus GRANDES

Há uma grande diferença entre as culturas dos países pequenos e dos grandes. Se eu precisasse definir essa diferença em uma palavra, seria “adaptabilidade”.

Para fazer negócios, os países pequenos precisam de se adaptar a locais grandes.

Os grandes locais, pelo contrário, podem ser quase auto-suficientes em termos de negócios e, portanto, não precisam de se adaptar ao resto do mundo; é mais provável que o resto do mundo se adapte a eles.

O resultado é quase sempre o mesmo: as start-ups que nasceram num lugar pequeno descobrem cedo a sua globalização... e por boas razões.

Se você mora em um país com um mercado pequeno, assim que descobrir o PMF, ou mesmo antes de concluí-lo, você precisará ir para um mercado novo e maior.

Se você estiver em um grande mercado, por exemplo, os EUA, você começa em sua cidade natal, então você vai para São Francisco e constrói uma área metropolitana de cada vez.

Alternativamente, se você estiver em todo o país, então a nação inteira é sua “cidade natal”.

Nos próximos cinco anos, sempre que você se perguntar: “Onde devo investir agora?” a resposta deveria ser doméstica. Só então você poderá começar a pensar em outros lugares.

Porém, se você está no Brasil e lança em São Paulo, e depois pensa no Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Brasília, Salvador, Fortaleza e Curitiba como seus próximos mercados, o tempo que você levaria para criar um mercado posição de liderança no Brasil será de cerca de cinco anos. Tentar descobrir a liderança do mercado global será muito desafiador.

Alcançar a liderança regional na América Latina é provavelmente factível, mas depois

cinco anos, ir do Brasil para os EUA ou para a Europa será quase impossível.

## QUANDO IR?

Se você vem de um lugar pequeno e pretende se tornar um líder de mercado global, depois de duas ou três iterações de produto, mesmo quando ainda não é bom o suficiente (mas está começando a parecer que vai ficar bom o suficiente), seu aprendizado e aprimoramento se tornarão muito mais significativos no *grande* mercado-alvo e não com mais iterações em seu pequeno mercado doméstico.

Seu objetivo agora é chegar à PMF nesse mercado-alvo.

Se você estiver nos EUA ou na China, entretanto, só precisará pensar em se tornar global depois de descobrir o PMF em casa. É mais provável que você comece sua jornada de “tornação global” somente depois de descobrir o crescimento ou seu modelo de negócios.

O desafio é quando você vem de outro grande país, como Alemanha, Brasil, México, Rússia, Índia, Indonésia, Japão, Reino Unido, França, etc. seja tarde demais para se tornar um líder global. Sua jornada para descobrir o PMF em seu mercado doméstico e depois ter tempo para crescer em casa e se tornar um líder de mercado em seu país de origem é, em média, uma jornada de cinco anos.

Tornar-se global neste momento torna-se um problema, pois você poderá enfrentar uma concorrência acirrada já estabelecida nos mercados-alvo e estará competindo contra players locais ou globais. É difícil encontrar líderes de mercado globais no espaço tecnológico que começou nesses grandes países.

Na maioria dos casos, quando decidiram crescer globalmente, já era tarde demais para se tornarem líderes do mercado global.

## E SE VOCÊ NÃO O fizer?

Se você não se tornar global com antecedência suficiente, poderá perder a oportunidade de se tornar um líder de mercado global.

Existem alguns motivos pelos quais você pode perder essa oportunidade.

• ADN – O ADN da sua empresa é local, os principais líderes são locais, você pensa como um local e, portanto, tornar-se global requer um salto no seu processo de pensamento. E, em particular, pode ser necessário substituir parte da gestão, o que é sempre difícil. Exige que você coloque a expansão para outros países como prioridade máxima. Se você não levar isso a sério e toda a equipe administrativa for local, será muito difícil criar uma tração significativa. • **O próximo país** – Se você já tem cinco ou seis anos como organização focada no mercado local – digamos, a Alemanha – e agora decide ir para outros países, qual país-alvo você deve escolher? Os mercados mais fáceis de vencer serão a Áustria, a Suíça e a República Checa. Se você começasse no Vietnã, a Tailândia, o Camboja e as Filipinas seriam as escolhas mais fáceis.

Tudo isso aumentará o mercado e fará a empresa crescer. Infelizmente, eles não o deixarão mais perto de se tornar um líder de mercado. • **Estratégia de fusões e**

**aquisições** – Se você começou em um país importante, pode ter passado uma longa jornada para se tornar líder de mercado em seu local de origem, e sua estratégia para se tornar global é por meio de fusões e aquisições (F&A). Se você for o Groupon, por exemplo, seria muito fácil adquirir atividades semelhantes localmente e depois expandir globalmente através delas, onde cada uma delas já demonstra sua capacidade de se tornar líder de mercado local.

## ONDE IR

Vou lhe contar minha estratégia secreta: **escolha um mercado significativo que seja fácil de conquistar**. Essencialmente, pense em todas as coisas que tornam mais fácil vencer nos vinte principais países em termos de PIB – coisas como a eficácia das relações públicas, quão grande é a dor, quão social/conectado é o mercado, etc.

Por outro lado, pense nos fatores que dificultam a conquista de um mercado, como a competitividade (existem concorrentes e qual a sua posição no mercado?) e o quão caro é o CAC (custo de aquisição de clientes).

É provável que os resultados sugiram que os EUA e a China são o primeiro nível em termos da dimensão da oportunidade. Mas estes países são, ao mesmo tempo, os mais difíceis de vencer. PR não funciona (ou custa muito se você quiser vencer) e a aquisição de usuários é muito cara porque o mercado é altamente competitivo.

O Reino Unido e o Japão serão os segundos mais difíceis de vencer. Se você conseguir ter sucesso lá, porém, ambos serão referências incríveis para investidores.

Brasil, México, Itália, Espanha, Turquia e Indonésia podem ser mais fáceis de vencer. Além disso, eles são grandes mercados por si só. As relações públicas funcionam nestes países, os mercados estão socialmente ligados e, normalmente, há pouca ou nenhuma concorrência. Além disso, o CAC provavelmente será muito menor.

Agora, essa é uma fórmula vencedora!

Uma de minhas start-ups descobriu o PMF relativamente rápido. A dor que eles estávamos abordando era bastante significativo e o valor era claro.

Quando decidimos ir para outros mercados, tivemos muito debate sobre para onde deveríamos ir a seguir. Eu era um grande defensor do México, do Brasil, da Itália e da Espanha, mas a equipe insistiu no Reino Unido, dizendo que não tínhamos financiamento suficiente para ir atrás dos EUA (que é quase sempre o mercado mais significativo), mas o O Reino Unido seria mais barato e factível.

Sugeri que o CEO falasse com outros CEOs.

“Para onde devo ir globalmente?” o CEO da empresa perguntou a Nir, CEO do Moovit. Em outras palavras, “Como você decidiu para onde ir?”

“Fui ao Brasil, México, Itália, Espanha e Reino Unido ao mesmo tempo e foi a decisão certa”, disse-lhe Nir. “Acabamos com quatro deles tendo sucesso. Não tivemos sucesso no Reino Unido porque havia alguns concorrentes particularmente fortes, mas vencemos muito os outros porque não houve concorrência, as relações públicas foram bem-sucedidas e as nossas campanhas de aquisição de utilizadores funcionaram bem.”

No momento em que este livro foi escrito, Brasil e Itália ainda ocupavam o primeiro lugar e o número três, respectivamente, em termos de uso do Moovit.

Apesar dos conselhos que recebeu, o CEO voltou à sua equipa e eles decidiram pelo Reino Unido. Em parte, isto deveu-se à língua (é mais fácil para os israelitas trabalhar em territórios de língua inglesa) e, em parte, porque era isto que os investidores queriam ouvir.

Infelizmente, eles não tiveram sucesso no Reino Unido. Como resultado, tiveram dificuldade em levantar capital (já que não tinham força fora de Israel). Quando o

A empresa acabou levantando algum capital, voltou ao Brasil e ao México e teve muito mais sucesso.

Outra perspectiva a ter em mente é o financiamento. Se você já tem sucesso nos EUA e arrecadou muito dinheiro, então ir para o Reino Unido não é uma má ideia. Londres fica a um voo de várias cidades dos EUA e elas falam a mesma língua.

O Reino Unido custa provavelmente cinco a dez vezes mais caro para atingir o mesmo número de usuários do que o Brasil, o México, a Turquia, a Indonésia, etc., mas você estará conquistando um mercado difícil de conquistar – não apenas para você, mas para todos .

Sua estratégia de entrada no mercado também se baseia em seu financiamento:

- A má fórmula de start-up: Vá para um país significativo onde esteja fácil de vencer.
- A fórmula da start-up rica: vá para um país que fará o maior impacto e servir como uma referência estelar.

Independentemente de onde sua startup se enquadra, não se esqueça que você deve cometer erros rapidamente. Isso significa ir paralelamente a vários países com a suposição subjacente de que não existem especificidades de mercado (como regulamentação ou infraestrutura) que possam enganá-lo.

## COMO IR?

A resposta aqui é bastante simples: pessoas no terreno e um fundador para apoiá-las.

As botas no terreno podem ser um parceiro local, que pode empenhar um esforço considerável nesta actividade. Você também pode contratar um country manager cuja tarefa é fazer com que a empresa tenha sucesso no mercado daquele país.

Uma joint venture (JV), por outro lado, é uma *má* ideia. Se você quiser trabalhar com uma empresa local, deve haver dois elementos críticos:

- Você é importante para o parceiro local, então eles realmente querem que você tenha sucesso; não é apenas mais um experimento para eles.

- Certifique-se de que você pode desistir se a parceria não funcionar e que você tem a capacidade de tentar novamente no mesmo mercado com um parceiro ou estratégia diferente.

Embora a ideia de partilhar o sucesso e o esforço seja boa, a estrutura de uma JV pode ser muito problemática.

Em primeiro lugar, não há saída da estrutura. É uma empresa de dois acionistas e, em caso de divergências, você vai acabar num impasse. Ninguém pode viver sem o outro e, ainda assim, nenhuma das partes quer que o relacionamento dure.

A segunda razão é ainda mais problemática. As joint ventures, por definição, são inefficientes – às vezes tão ruins quanto as organizações sem fins lucrativos. A administração da JV tem menos incentivos para criar valor para os acionistas, pois eles não são acionistas, e o CEO local da JV está muito mais próximo dos acionistas locais do que de você.

Isto cria uma situação em que a JV tende a gastar mais dinheiro do que o necessário. É o que acontece em organizações onde o objetivo mais prioritário é permanecer vivo.

As vantagens de uma JV podem ser facilmente criadas num acordo que regula alguns elementos críticos:

- Quem está fazendo o quê? Por exemplo, o parceiro local fornece suporte local e esforços de marketing, enquanto a sua start-up fornece o sistema e a localização.
- Qual é o valor criado por estarmos juntos e como ele é dividido? Por exemplo, será 50/50 nas receitas? Algo diferente?  
Por que?
- Terminação. E se vocês não quiserem mais fazer negócios juntos? Como você termina? Às vezes é com um período de aviso prévio longo (muito longo) e em outros casos com taxas de rescisão.  
A rescisão pode estar associada a objetivos, portanto, se os objetivos não forem alcançados, a rescisão é considerada “por vontade própria”. • Orçamento. Quem vai gastar quanto e em quê?

No exemplo acima, acabámos por ter duas opções: usar o meu funcionário como gestor nacional e construir a atividade local do zero ou estabelecer um acordo de parceria local.

Mas qual deles?

Como muitos outros experimentos em sua jornada, você terá que tentar e ver. Você deve iniciar a busca por um parceiro local e um country manager ao mesmo tempo e optar pelo primeiro que encontrar.

Em muitos casos, você pode acabar com os dois!

## MERCADOS DESAFIADORES

Há alguns anos, um dos meus CEOs disse que deveríamos ir para a China. Eu perguntei a ele por quê.

“O mercado é enorme!” ele disse.

“Você está certo, o mercado é enorme”, respondi. “Mas também requer foco e muita atenção.”

Concordamos que era esse o caso, mas a questão era: o que isso realmente significa? Ao que respondi: “Você ou seu cofundador estarão cem por cento na China durante os próximos doze a dezoito meses?”

O outro cofundador era técnico e não tinha orientação comercial, então obviamente seria impossível para a empresa e para ele se mudarem, pois ele é necessário perto da equipe de desenvolvimento. Além disso, tornar-se global requer capacidades empresariais e não técnicas.

A resposta do CEO foi simples.

“Não posso dedicar cem por cento do meu tempo e atenção a A China nesta fase”, ele me disse. “Ainda temos muito que fazer aqui.”

Minha resposta também foi simples.

“Então você não está pronto para a China.”

Se a sua start-up começar em Israel, provavelmente o seu principal mercado e o mais lucrativo serão os EUA. Se for esse o caso, e você já está na PMF em Israel, então o CEO ou um dos fundadores deve se mudar para os EUA para tornar a empresa um sucesso lá.

Suponha que muito financiamento será necessário.

Como regra geral, você precisaria de US\$ 10 milhões ou mais para criar tração que lhe permitirá levantar capital adicional nos EUA.

Se, no entanto, for uma start-up sediada nos EUA, o primeiro mercado é óbvio: os EUA. A questão global só se tornará relevante para vocês daqui a muitos anos.

Estes quatro mercados (EUA, China, Japão e Reino Unido) são os mais desafiantes por algumas razões.

- Eles são grandes e influentes e, como tal, são os mais mercados atraentes para muitas empresas.
- Sua atratividade resulta em muita concorrência com alto custo de aquisição de clientes. • Todas as ferramentas de marketing são caras. Além disso, alguns mercados exigirão uma abordagem cultural muito diferente.

O Reino Unido está numa posição única. A maioria das start-ups sediadas nos Estados Unidos, quando chega a altura de se tornarem globais, escolhem automaticamente o Reino Unido e, na maioria dos casos, isto ocorre depois de estabelecerem uma posição importante no mercado dos EUA e, portanto, de angariarem fundos significativos. Como resultado, a sua disponibilidade para gastar na captura deste mercado será elevada.

O resultado final é que, se você é uma pequena start-up em busca de seu primeiro mercado-chave, ir para o Reino Unido o verá enfrentar a concorrência local e, de forma muito mais acirrada, a concorrência sediada nos EUA, que é mais madura e bem financiado o suficiente para gastar muito em marketing.

## O MUNDO

Eis uma forma muito simplista de abstrair o mundo: observe o PIB per capita e assuma um comportamento semelhante entre empresas e consumidores em países com ideias semelhantes.

Depois procure outras semelhanças, como comportamento social e cultural.

Por fim, encontre seu mercado endereçável total (TAM) específico.

Você pode obter todos esses números no *World Factbook do governo dos EUA*, facilmente encontrado on-line por meio de uma pesquisa no Google.

Agora, crie uma lista dos trinta principais países em termos de PIB. É provável que isto comece pelos EUA, China, Índia, Japão e Alemanha e, a seguir, pela Rússia, Indonésia, Brasil, Reino Unido e França.

Os próximos dez da lista incluirão países como Itália, Espanha, México, Turquia, Coreia do Sul, Canadá e Polónia.

Embora alguns países possam ser surpreendentes, você pode eliminar nomes da lista por qualquer motivo (por exemplo, países onde é muito difícil ter sucesso ou países para onde você não quer ir).

Mantenha sua pesquisa na lista já restrita em termos de TAM (tamanho em clientes, não em dinheiro), concorrência, existência do problema que você está tentando resolver ali, etc.

Depois de fazer tudo isso, escolha de três a cinco países para começar.

Em alguns casos, você pode tentar a aquisição de usuários on-line para ver se um determinado país é relevante. Escolha aqueles onde a aquisição de usuários é barata.

Talvez veja se sua rede consegue encontrar um parceiro local que possa investigar mais detalhadamente para você e que possa fazer pesquisas suficientes para satisfazer sua intuição - o mesmo que você fez quando iniciou a jornada. Deve ser apenas o suficiente para que você tenha convicção sobre quais lugares funcionariam.

Depois comece a concentrar-se nesses três a cinco países em paralelo.

## A DIFERENÇA ENTRE UBER E LIFT

Enquanto escrevo isto, o valor de mercado da Uber é de cerca de US\$ 90 bilhões e o da Lyft é de cerca de US\$ 19 bilhões. Se você mora na cidade de Nova York, provavelmente usa os dois aplicativos. Se você perceber que o preço e o tempo de espera de um deles são altos, experimente o outro.

No entanto, se você tentar chamar um Lyft em São Paulo, não encontrará. Nem Lyft está em Paris ou na Cidade do México. A Uber é global; Lyft é doméstico.

*Se você quer ser líder de mercado, deve pensar globalmente.*

## INICIAIS

- A fórmula – Pense em todos os mercados relevantes e significativos e escolha aqueles que são fáceis de conquistar e que sofrem gravemente com o problema que você está tentando resolver. Você quer um mercado onde o

a concorrência é quase inexistente e os custos de aquisição de clientes são baixos.

- Escolha um grande mercado – Nos EUA, se você conseguir ter sucesso em São Francisco ou na cidade de Nova York, estará no caminho certo para conquistar o mercado. Você pode decidir começar em um local menor, mas rapidamente precisará ir para todo o país ou para um mercado importante.
- Trabalhe simultaneamente – Pense nos principais mercados que você está tentando conquistar e lance alguns ao mesmo tempo. Consideremos a Índia, o Brasil, a Indonésia, o México, a Itália, a Espanha, a Turquia e a França.
- Países semelhantes – Descreva comparações entre países utilizando *muito* poucos critérios.

## Capítulo 12

### A SAÍDA

O fim é apenas o começo de uma nova jornada.

—Adi Barill, consultor de mídia

EUFoi no dia primeiro de maio de 2020. O Moovit estava a poucos dias de fechando seu acordo de aquisição com a Intel por pouco mais de um bilhão de dólares quando a Intel apresentou uma nova demanda.

“Queremos que cem por cento dos acionistas assinem o acordo, incluindo todos aqueles que têm procuradores e mesmo aqueles com apenas 0,01 por cento das ações”, disse-nos a Intel.

O CEO do Moovit, Nir Erez, achou que isso era óbvio. Havia cerca de uma dúzia desses acionistas, e todos já haviam assinado o acordo, mas a Intel insistiu que incluíssemos também ex-funcionários que exerceram opções.

A equipe jurídica do Moovit tentou explicar à Intel que não havia necessidade, pois todos eles têm um procurador no conselho de administração. Mas a Intel não cedeu.

O Moovit tinha oito anos na época da aquisição, com cerca de duzentos funcionários, mas nesse período cerca de setenta funcionários deixaram a empresa e exerceram suas opções.

Portanto, possuíam “ações ordinárias” da empresa, ações que eram detidas pelo agente fiduciário do plano de opção de compra de ações.

Nir e o cofundador do Moovit, Roy Bick, dividiram o trabalho de ligar para todos os setenta ex-funcionários no fim de semana. Depois que o negócio foi fechado, Nir me disse que o fim de semana foi a parte *mais gratificante* de toda a jornada. Ele adorava ligar para aquelas dezenas de ex-funcionários, dizer-lhes que havia um acordo e que eles deveriam esperar uma recompensa muito boa – um acontecimento que mudaria a vida de muitos – e que tudo isso aconteceria na semana seguinte.

Alguns desses funcionários tinham saído recentemente; outros partiram anos voltar. Não importa qual fosse a situação deles, todos ficaram sem palavras.

Para Nir, cada uma dessas ligações foi um momento incrível de destilar toda a jornada de montanha-russa na essência da criação de valor para todos os funcionários que fizeram parte dela.

Quando o Google adquiriu o Waze – um evento que mudou a vida de todos os 107 funcionários da empresa na época, bem como de alguns que já haviam saído – contamos a todos os funcionários de uma vez. Ainda não tínhamos aprendido sobre o poder de um por um.

Essa experiência me fez entender que quando eu fizer meu próximo anúncio de saída, será um por um, como fez o Moovit, e permitirá que cada funcionário tenha um momento de comemoração privada.

## NÃO HÁ NADA COMO A PRIMEIRA VEZ

Nos capítulos anteriores, comparamos a primeira experiência do usuário com um primeiro beijo; falamos sobre se apaixonar pelo problema e se apaixonar para se comprometer com a longa, tortuosa e muito exigente jornada na montanha-russa. Mas não há nada na sua vida que a prepare para essa primeira saída (exceto talvez o seu primeiro filho).

Quando isso atinge você, você experimenta uma montanha-russa emocional. Ao mesmo tempo, você sente orgulho e preocupação, sorte e recompensa. Os altos e baixos agora são de nível pessoal e não apenas relacionados à sua start-up.

Você começa a pensar sobre o evento de mudança de vida que acabou de acontecer.

Você imagina o seu futuro e depois volta a garantir que o negócio vai acontecer.

Você pensa em todas as pessoas que se juntaram a esta jornada e naquelas que o ajudaram durante todo o processo.

Você pensa em sua família e nas pessoas que você ajudará depois os recursos que você terá em breve.

Você pensa em sua próxima start-up.

No final das contas, este é um evento de mudança de vida. Nada vai pareça mais o mesmo, e não há nada que o prepare para isso.

No início deste livro, aconselhei você a encontrar um mentor e cercar converse com outros CEOs com quem você possa compartilhar sua solidão.

Agora, eu diria, adicione à lista alguém que fez isso antes, se você estiver abrindo o capital, alguém que abriu o capital de sua empresa, e se você estiver fazendo uma fusão e aquisição, alguém que vendeu sua empresa antes. Eles podem ser capazes de fornecer ainda outra perspectiva crítica.

## O EFEITO “UAU”

Quando você recebe uma oferta que gosta, duas coisas acontecem, muitas vezes simultaneamente.

- A primeira é você pensar no que isso significa para você e começar a imaginar o dia seguinte. • A segunda é que você deve se perguntar: “O que preciso fazer agora mesmo?”

Em geral, uma vez apresentada uma proposta, uma das coisas mais imediatas que você faz é fazer contas simples, calculando: “O que isso traz para mim? Para minha equipe e funcionários?”

Quando o Waze foi adquirido, parecia “UAU, GRANDE UAU, isso é diferente de tudo que eu já experimentei antes”. Era dez vezes maior do que qualquer coisa que eu tivesse feito até agora — o suficiente para me aposentar, o suficiente para cuidar da próxima geração, o suficiente para quase tudo que eu pudesse imaginar.

Sou uma pessoa bastante simples. Minha ideia de diversão é passar um inverno inteiro em um apartamento do Airbnb em uma estação de esqui; Não preciso ser dono do resort, nem de um chalé lá. Mas tenho grandes sonhos de causar um impacto maior e continuar a criar valor para muitas pessoas, repetidamente, e novamente, e novamente, através das minhas start-ups.

Você imediatamente começa a imaginar o que vai acontecer no dia seguinte? Nem sempre. Outras perguntas podem vir à mente, como “Quem preciso apoiar e ajudar?” e “Que outras promessas fiz a mim mesmo?”

Mas o verdadeiro WOW quando vendemos o Waze estava em outro lugar.

- Que tal o maior valor já pago por um aplicativo? (Esse recorde não durou muito; apenas alguns meses depois o Facebook adquiriu o WhatsApp por muito mais.)
- Que tal o reconhecimento de que você mudou o mundo?
- E quanto ao impacto que isto terá em tantas pessoas?
- Que tal um pouco de orgulho local, tornando-se o único aplicativo de consumo israelense a entrar no clube dos unicórnios?
- Que tal se tornar uma celebridade empreendedora?
- E, claro, há a grande quantidade de dinheiro que muda sua vida.

Eu estava bem antes da saída. Na verdade, tive algumas mini-saídas de antemão.

Na Comverse eu tinha opções de ações, que usei para construir minha primeira casa. No Waze, vendemos ações secundárias em 2012 e pude levar para casa o que, para mim na época, era muito dinheiro.

Depois vem uma saída de US\$ 1,15 bilhão.

Algumas pessoas imaginam (e eu me deparo com esses casos o tempo todo) que se eu vendi minha empresa por um bilhão de dólares, devo ter US\$ 1 bilhão em algum lugar no bolso, certo?

Bem, eu possuía menos de 3% do Waze no dia da aquisição.

Ainda assim, chegou a US\$ 30 milhões. Parece muito dinheiro, e era.

Foi um evento de mudança de vida para mim. Nunca vi tanto dinheiro.

Eu tinha quarenta e oito anos na época.

Mas então você paga impostos, se divorcia e acaba com muito menos. Ainda era o suficiente para eu me aposentar, mas isso nunca passou pela minha cabeça. Só pensei em causar um impacto maior e investi a maior parte do dinheiro em novas start-ups que venho construindo desde então.

## MEU BEBÊ

Há outro lado da saída: sua empresa não é mais sua.

Falei recentemente com a filial local de uma empresa americana que havia adquirido uma start-up israelense dois anos antes. Na ligação, eles disseram: "Costumávamos ser chamados de XYZ, mas não podemos mais dizer esse nome". (E não, não foi Voldemort.)

Embora o que vai acontecer com o seu bebê faça parte da negociação e do diálogo com o parceiro adquirente, na verdade só existem duas opções: sua empresa não será mais sua ou será.

- O Waze permaneceu como Waze por pelo menos nove anos após a aquisição.
- Moovit ainda é Moovit e Nir permaneceu como CEO.

No entanto, nem sempre é esse o caso.

A Intel adquiriu a Telmap e, dois anos depois, decidiu encerrá-la.

Na época em que a Intel/Mobileye adquiriu o Moovit, os veículos autônomos eram importantes para eles e, como parte disso, o transporte público autônomo também o era.

Mas e se eles mudarem de estratégia?

Desistir do seu bebê significa *deixá-lo ir*. O bebê não é mais um bebê.

Agora está maduro e você o está libertando, em vez de desistir dele.

Agora, para fins de discussão, suponha que a identidade e a independência da sua empresa *não* durarão após a aquisição. Isso muda seu ponto de vista sobre o negócio? Se isso acontecer, não venda. Se você acha que levará muito tempo até que isso aconteça, não se preocupe – muito provavelmente você não estará presente quando isso acontecer.

## VOCÊ, SUA FAMÍLIA, FUNCIONÁRIOS E REPUTAÇÃO, SEU MUNDO E ENTÃO OUTROS

OK, então aconteceu um evento que mudou sua vida e você acha que sabe o que deseja fazer a seguir. Aqui está a *verdadeira* ordem de importância das coisas em que você deve pensar.

Você deve se colocar em primeiro lugar e, para ser claro, isso se refere a uma combinação de muitas coisas: seu bem-estar, ego, alter ego, sua reputação, os próximos X anos, seu futuro.

Imagine tudo isso e pergunte: "Isso é bom para mim?"

Considere agora as alternativas e os riscos associados a elas.

Sua família vem em seguida. O que isso significa para eles?

A saída do Waze foi divulgada na mídia e, até certo ponto, um pouco detalhada demais. Alguns dias depois, quando a turma do ensino médio da minha filha deveria fazer uma excursão bastante cara, a professora disse à turma que, agora, minha filha pode facilmente patrocinar a excursão para toda a turma.

Pense no que há a ganhar e no que há a perder. É bom para sua família?

Em seguida vêm seus funcionários – aqueles que foram fundamentais para chegar lá. Este será um evento de mudança de vida para eles? Você cuidou deles? Você se sente orgulhoso por ter feito isso?

Caso contrário, não é tarde demais para corrigi-lo na estrutura do negócio. Certifique-se de fazer isso. Leia o início do capítulo novamente; você realmente quer se orgulhar de ter cuidado de seus funcionários.

Depois de se dirigir a si mesmo, à sua família e aos funcionários, você deverá considerar o resto – o conselho de administração e os acionistas. É claro que eles deveriam estar felizes, mas quando você está lidando com prioridades, elas são as últimas em que você deveria pensar.

## MONTANHA RUSSA EXTREMA EMOCIONAL

Você já sabe que construir uma start-up é uma montanha-russa, e já estabelecemos que a arrecadação de fundos é como uma montanha-russa no escuro – você nem sabe o que está por vir. Tudo isso é apenas um treinamento básico para o que está por vir quando você contempla um acordo de fusão e aquisição.

Em janeiro de 2013, a imprensa israelense insistia que a Apple iria adquirir o Waze por US\$ 400 milhões. A realidade é que nunca falámos com a Apple, mas muitas pessoas vieram dar-me os parabéns, por um lado, e perguntar

por outro lado, para apoio financeiro. Cheguei ao ponto em que tive dificuldade em convencer minha mãe de que não poderia sustentar um certo parente distante porque na verdade não tenho US\$ 400 milhões. E eu precisava argumentar com o argumento mais incrível: "Mas o jornal dizia..."

Naquela época, porém, estávamos em diálogo com o Google. Eles nos ofereceram US\$ 400 milhões, que recusamos. Recusamos porque pensamos que poderíamos fazer melhor. Tínhamos feito progressos incríveis, por isso pensamos que deveríamos continuar. Essa soma de dinheiro significou para mim cerca de US\$ 15 milhões em nível pessoal, muito mais do que eu havia ganhado até então. É por isso que se torna tão pessoal e extremo. Com a arrecadação de fundos, você pensa no plano e na visão da sua empresa. Nos negócios de M&A, seus sonhos e sua família passam a fazer parte, pois isso mudará a sua vida e a deles.

## TUDO É PESSOAL AGORA

Até que haja um acordo sobre a mesa, o seu capital é considerado "papel-moeda" – talvez se concretize, mas na realidade não pode comprar nada com ele.

Porém, quando há um acordo na mesa, trata-se de dinheiro *real* e, muito provavelmente, você o tratará de maneira diferente. No final das contas, a decisão de vender uma empresa é cerca de 99% pessoal. Você, seus cofundadores e sua equipe de gestão devem se perguntar o que isso significa para vocês. Essa pergunta muitas vezes orienta seus instintos e decisões.

Mas há mais do que isso.

A recompensa é quantificável. O reconhecimento não é. Um acordo de M&A é ao mesmo tempo uma recompensa e um reconhecimento por toda a jornada, na qual sua longa jornada é reconhecida pela indústria e pela comunidade de start-ups – essencialmente, por todos.

Para alguns, a recompensa é a parte mais importante. Para outros, é o reconhecimento ou o impacto. É a combinação dessas duas partes que o torna pessoal.

Agora, é fundamental entender isso: *pessoal não significa necessariamente racional.*

Ocasionalmente, empreendedores vêm até mim em busca de uma perspectiva. Eles querem saber se devem vender ou não.

“Qual é o seu pressentimento?” Eu pergunto a eles. “Porque posso lhe dar de cinco a dez razões pelas quais você deveria, ou de cinco a dez razões pelas quais não. O que é que você quer ouvir?

## A MONTANHA RUSSA DE M&A DO WAZE

A mídia relata que a Apple iria adquirir o Waze por US\$ 400 milhões, embora não seja verdade, tornou-se uma montanha-russa por si só. Os funcionários vinham o dia todo para perguntar o que isso significava para eles, e muitos amigos ligavam para parabenizá-los.

Minha família imediata era fácil de lidar. Eu disse-lhes: “Leiam os meus lábios: não há acordo, é isso”, embora fosse reconhecidamente difícil explicar porque é que os jornais e as estações de televisão tinham noticiado um acordo se não havia nada ali.

Embora uma oferta da Apple nem sequer estivesse sobre a mesa, os artigos de jornal de dupla divulgação publicados na época potencialmente levaram o Google a fazer sua própria oferta naquele mês de janeiro.

Noam Bardin, CEO do Waze, me ligou para dizer que o Google havia convidado ele e sua equipe para a “sala secreta” do Google no Vale do Silício. Amir e Ehud estavam na cidade, então estavam prontos para partir naquele mesmo dia. Eu realmente queria estar naquela sala secreta também, mas estava em Israel e queria que a reunião acontecesse mais cedo ou mais tarde, ainda mais do que queria estar lá.

Noam, Amir e Ehud me ligaram logo após a reunião e disseram que o Google concordou em oferecer uma fusão e aquisição em dinheiro. Poucos dias depois, recebemos o termo de compromisso do Google e ficamos desapontados ao descobrir que a proposta real era de US\$ 400 milhões. Na época, estávamos no caminho certo e ainda tínhamos bastante dinheiro que havíamos arrecadado apenas seis meses antes.

Eu já estava pensando que deveríamos tentar arrecadar entre US\$ 50 milhões e US\$ 100 milhões com uma avaliação superior a US\$ 400 milhões. Houve discussões iniciais sobre uma rodada de arrecadação de fundos avaliada em US\$ 700 milhões.

A oferta de US\$ 400 milhões teria significado uma mudança de vida para mim, mas pensei que poderíamos e deveríamos fazer melhor.

Comemoramos o momento e a oferta, e então decidimos dizer não. Também decidimos que não venderíamos por menos de US\$ 1 bilhão.

Colocando as coisas em perspectiva, não houve aquisições como essa na A Hora. Nunca houve um acordo de três vírgulas para um aplicativo antes. Então veio a segunda oferta.

Em abril de 2013, uma empresa norte-americana, uma das dez maiores empresas do mundo, que não tinha mapas e achava que os mapas e a comunidade seriam fantásticos para a sua oferta, contactou-nos dizendo que poderia estar interessado em adquirir o Waze e que deveríamos discutir o futuro.

Era demasiado cedo para considerar até que ponto eram sérios, mas passado uma semana, quando pensámos que tínhamos uma boa compreensão do futuro partilhado, eles colocaram na mesa um termo de compromisso com um preço de mil milhões de dólares.

O único problema: o acordo proposto era principalmente um acordo de ações. Agora, eles eram uma empresa de capital aberto, então era o mais próximo possível do dinheiro, mas o valor também poderia subir e descer devido às flutuações no mercado de ações.

Eu estava no escritório apoiando Noam em sua jornada de arrecadação de fundos e me preparando para a devida diligência quando a oferta chegou.

O seguinte é o que estava passando pela minha mente.

Os US\$ 30 milhões que eu ganharia seriam um acontecimento que mudaria minha vida.

Pensei em todas as pessoas do escritório. "OK, esse cara vai gostar de um evento de mudança de vida, e aquele cara também, e ela definitivamente vai, sim." Percebi que isso impactaria a vida de quase todos no escritório – aqueles que começaram há cinco anos e até mesmo aqueles que começaram há cinco meses também.

"UAU, ser tão impactante para tantas pessoas me tornará o pessoa mais feliz do planeta", pensei. "Ficarei feliz em dizer sim."

Minha situação era diferente da de muitos funcionários, talvez. Já tinha percebido que não iria ficar depois, pois já tinha Pontera em formação. O Moovit já exigia minha atenção e havia mais start-ups que eu queria construir.

Eu estava pronto para seguir em frente. Ao mesmo tempo, havia outra voz dizendo: "Espere um minuto, estamos em diálogo com um investidor que investirá cerca de US\$ 100 a 150 milhões na empresa, o que nos dará o financiamento de que precisamos para nos tornarmos ainda mais significativos". e mais impactante."

Amir e Ehud estavam entusiasmados. Foi definitivamente um evento de mudança de vida para todos nós. Discutimos isso brevemente. Todos nós compartilhamos a sensação de dizer sim.

Então, nós fizemos. Nós dissemos SIM.

Rapidamente reunimos o conselho de administração para obter sua aprovação para entrar na fase de negociação e due diligence.

Com um preço de US\$ 1 bilhão, eles aprovaram com prazer!

Foi aí que a jornada do negócio começou.

Queríamos manter as negociações em segredo até mesmo dos funcionários, mas se o comprador precisasse fazer a devida diligência, o que aconteceria se, de repente, aparecesse um monte de tipos de desenvolvimento corporativo? Nossa equipe definitivamente entenderia.

Consideramos a visita uma viagem de due diligence para um novo investidor.

Ao discutirmos com o potencial parceiro adquirente a essência do termo de compromisso, eles explicaram que, para eles, o sigilo era fundamental. Se esse acordo vazasse, não haveria acordo.

Como parte do diálogo do termo de compromisso, dissemos a eles que a Microsoft era uma investidora na empresa e que eles tinham termos ROFN (direito de primeiro aviso).

Éramos legalmente obrigados a dizer-lhes que tínhamos uma oferta de aquisição de um jogador da liga principal, mas não os detalhes. Na verdade, tínhamos certeza de que a Microsoft, sem mapas adequados, também faria uma oferta pelo Waze, mas nunca o fez.

Após a aprovação da versão final do termo de compromisso, iniciou-se a due diligence.

Nosso potencial adquirente veio aos nossos escritórios e ficou impressionado com o que construímos até agora. Depois de cerca de uma semana, eles voltaram para os EUA.

“Este não é um investidor fazendo a devida diligência”, Samuel Keret, que estava executando vendas, me disse. “Esta é a devida diligência para uma transação de M&A.”

Até aquele momento, poucas pessoas sabiam. Resolvemos compartilhar o que estava acontecendo em relação às negociações com a direção da empresa; simplesmente não fazia sentido fazer o contrário.

Uma semana depois, a equipe de desenvolvimento corporativo voltou a Israel para novas discussões, momento em que apresentou algumas novas condições. Em particular, que todos os funcionários-chave devem mudar-se dos nossos escritórios em Israel para os EUA.

Olhamos um para o outro e dissemos: “Isso não vai acontecer. Pode haver algumas pessoas que concordarão com isso, mas a maioria delas não vai se mudar.”

Dissemos não à mudança. Eles então queriam iniciar novas negociações sobre quantos funcionários seriam realocados e quais funções seriam transferidas.

“Não podemos nem perguntar”, dissemos a eles, “porque precisaremos contar pessoas por que estamos perguntando e então o sigilo não será mais mantido.”

Após cerca de um mês de negociações e devidas diligências, parecia que ficaram presos, principalmente por causa desse futuro desalinhamento.

Em nossas mentes, eles não sabiam o que fazer conosco. Na opinião deles, estávamos sendo teimosos ao insistir que a maior parte da empresa permaneceria em Israel.

Em 9 de maio de 2013, a imprensa israelense noticiou que o Facebook estava na fase final da devida diligência para adquirir o Waze por um bilhão de dólares; os rumores eram mais ou menos precisos; estávamos *no meio* de um diálogo.

O que a imprensa não sabia é que estávamos *presos* no diálogo. A diferença entre o desejo do comprador de realocar a equipe e o nosso desejo de permanecer como uma empresa em Israel era muito grande, mas foi a incerteza sobre o nosso futuro comum que fez o negócio travar. Apenas um mês antes, eu imaginava cerca de US\$ 25 milhões a caminho da minha conta bancária. Agora eu não fiz. O que começou há apenas algumas semanas e parecia ser a prioridade mais alta da parte deles (e definitivamente a prioridade mais alta da nossa parte) tornou-se uma prioridade baixa do lado do acquirente.

Para nós, tratava-se de arrecadar fundos e administrar a empresa.

Foi então que surgiu o termo de compromisso do Google. Desta vez, foi uma oferta muito melhor do que antes. Foi um número maior: US\$ 1,15 bilhão em dinheiro. O nome Waze permaneceria e houve um acordo mútuo sobre a visão de ajudar os motoristas a evitar engarrafamentos. Não havia nenhum plano de nos fundir com o Google Maps.

Também ficou claro que o Waze permaneceria em Israel. Nossa sede nem precisaria se mudar para os escritórios do Google em Israel, a menos que decidíssemos fazê-lo. Quanto ao nosso escritório em Palo Alto, eles precisariam se mudar para Mountain View, onde o Google está sediado, embora houvesse apenas cerca de dez pessoas naquele escritório na época, então concordamos.

Voltamos ao primeiro comprador com quem estávamos negociando, pois tínhamos uma cláusula de proibição de compra, e informamos que havia outra oferta que acabara de chegar, não solicitada. Eles simplesmente disseram que éramos livres para aceitá-lo.

Um dos itens do termo de compromisso de uma página do Google era que eles poderiam fechar o negócio em uma semana. Dissemos que sim e torcemos para que desta vez desse certo. O Google foi um acquirente melhor para nós. Eles conheciam o espaço e, essencialmente, eram o nosso único concorrente sério.

Foram eles também que perceberam que o que estávamos construindo era ótimo, tanto em termos de mapa, trânsito, recursos de mapeamento e do próprio aplicativo, que era muito melhor que o Google Maps para dirigir.

Imagine a jornada de montanha-russa da devida diligência, toda conduzida em uma única semana. (Acontece que foram dez dias.) Alguns de nós, como Fej Shmuelovitz, que dirigia comunidades e ao mesmo tempo lia cada palavra dos documentos, não dormimos durante uma semana e, se conseguíssemos apanhar algumas horas de sono, estava no chão do nosso escritório de advocacia.

Em alguns casos, estávamos analisando problemas reais durante a fase de due diligence.

“Basta nos dar um mapa para avaliarmos”, o Google nos disse logo no início. Então, é claro, enviamos a eles o mapa de Tel Aviv.

“Isso é ótimo”, responderam eles, “mas está no seu quintal. Você pode nos dar mais alguma coisa?

Em seguida, enviamos a eles o arquivo que tínhamos sobre a área da baía de São Francisco.

“Isso também é ótimo, mas todos no mundo irão aprimorar seu mapa da Bay Area para um nível brilhante. Por favor, nos dê outra coisa.

Sugeri que déssemos a eles uma lista de países para escolher, mas o que realmente queríamos era que escolhessem a Malásia, onde o Waze teve muito sucesso. Fora de Israel, tínhamos o melhor mapa de lá, e ele foi 100% feito pela comunidade.

Enviamos-lhes uma lista de países, incluindo Chile, Brasil, Costa Rica, Malásia, França, Itália e Suécia – onde sabíamos que os nossos mapas eram excelentes.

O que eles pegaram? Malásia.

Esse foi essencialmente o fim da devida diligência na qualidade dos dados.

Então surgiu outra coisa.

“Há acordos de parceria em muitos países – Brasil, o resto da América Latina, Indonésia, África do Sul”, destacou o Google. “Mas temos nossos próprios parceiros geográficos em lugares diferentes, então não precisamos dos seus.”

Basicamente concordamos, mas sugerimos fazer a mudança somente após o acordo foi fechado, pois sentimos que tínhamos muito tempo.

Eles aceitaram, mas três dias depois mudaram de opinião.

“Queremos que todos os seus acordos de parceria sejam rescindidos”, veio a palavra do alto. Isso teria resultado em alguns milhões de dólares para

ser pago em taxas de rescisão antecipada. O Google concordou em pagar mesmo que o acordo fracassasse.

Por fim, o Google exigiu que os principais funcionários e a administração permanecessem e criou um pacote de retenção apropriado para eles. Funcionou: quase todo mundo ficou por esse período de tempo. Alguns partiram logo depois. Noam permaneceu no Google até 2021.

O negócio foi fechado em 9 de junho de 2013.

## O ADN FINAL

Durante os cinco anos e um quarto da jornada formal do Waze, tivemos dois funcionários que faleceram. O primeiro foi nosso gerente de escritório, que morreu em um acidente de carro. Um desenvolvedor sênior morreu de câncer alguns anos depois. Ambos estavam entre nossas primeiras contratações.

Estabelecemos um fundo fiduciário para manter o plano de capital para ambos, tendo seus cônjuges como beneficiários. Quando o Waze foi adquirido, ambos os cônjuges tornaram-se milionários, juntamente com cerca de 75% dos funcionários do Waze.

Todos os funcionários do Waze tinham opções de ações, inclusive os mais jovens da equipe e até o zelador, que todos amávamos. Se há algo de que realmente me orgulho é a recompensa dada a todas as pessoas que me acompanharam ao longo dos anos – no Waze, no Moovit e em minhas outras startups.

## QUANDO DIZER SIM

Dizer “sim” a uma oferta de saída mudará drasticamente sua trajetória. Aqui estão alguns bons motivos para dizer sim e o que você precisa considerar.

- Este é um evento de mudança de vida para você? Se sim, pense positivamente sobre isso.
- Este é um evento de mudança de vida para muitos de seus funcionários? Nesse caso, pense ainda mais positivamente sobre o negócio. Caso contrário, tente estruturar o negócio para que assim seja.
- Como você imagina o futuro? Você está disposto a se comprometer por mais alguns anos nesta jornada?

- Você está cansado de liderar esta jornada? Se sim, então talvez seja hora de saída.

Não faça uma “média” dessas considerações. Em vez disso, use apenas as respostas extremas. Então, se você realmente está cansado e é um bom negócio, há uma saída para você.

Se for um evento dramático para você, e mesmo que você possa continuar administrando o negócio para sempre, eu ainda o encorajaria a pensar positivamente sobre o negócio.

## AÇÕES SECUNDÁRIAS

Não posso reiterar o suficiente: venda sempre ações secundárias sempre que puder e, em particular, quando estiver em processo de arredondamento.

Imagine que você tem uma boa tração e, depois de cinco anos, leva a empresa a uma avaliação de US\$ 250 milhões. Você arrecada cerca de US\$ 50 milhões e a rodada está com excesso de inscrições. Nesse caso, você deve considerar vender na faixa de 10 a 20 por cento de suas participações.

Digamos que você possua 10% da empresa. Dez por cento disso - daquilo isto é, 1% – significa US\$ 2,5 milhões para levar para casa.

Agora, digamos que sua start-up esteja fazendo um progresso ainda melhor e, um ano depois, você possa levantar US\$ 100 milhões adicionais com uma avaliação de US\$ 750 milhões. Vender 1% significa cerca de US\$ 8 milhões para levar para casa.

Então, mais alguns anos se passam e você alcançou US\$ 5 bilhões avaliação, caso em que 1% significa US\$ 50 milhões para levar para casa.

Existem quatro motivos para vender ações secundárias, e todos são muito importantes:

- **Recompensa e reconhecimento** – Você já está trabalhando há cinco a dez anos e tem boa tração, e deve ser reconhecido e recompensado por essa grande conquista. Você é muito especial por ter trazido a empresa para este lugar e isso merece uma comemoração.

• **Paciência para continuar – Depois** de vender ações e levar dinheiro para casa, seu apetite por um negócio maior aumenta. Um empresário que não vendeu ações secundárias tem maior probabilidade de vender a empresa mais cedo do que alguém que já ganhou uma quantia significativa de dinheiro. • **Reduza o risco no seu**

**portfólio** – Se você é um jovem empreendedor, mais de 90% da sua riqueza pode estar escondida dentro da empresa. Se eu fosse seu consultor financeiro, diria que você deve estar maluco – esse nível de risco, de ter 90% de seus ativos em uma única cesta, é demais.

• **Recarga – Seu** conselho de administração deseja que você seja feliz, paciente e motivado. Se eles acharem que você não tem participação suficiente no jogo, eles complementarão sua posição patrimonial com ações ou opções adicionais. Se eles não fizerem isso, o próximo investidor o fará (talvez seja necessário dizer-lhes para fazê-lo).

Em alguns casos, quando uma oportunidade secundária está em jogo, os investidores não querem que os fundadores vendam ações secundárias. Eles preferem ver fundadores famintos e temem que um acordo secundário ou uma mini-saída reduza a motivação dos fundadores.

Na minha experiência, é o contrário.

Provar uma mini-saída deixa você mais motivado e, principalmente, disposto a correr riscos maiores.

Quando você deve vender ações secundárias?

• Quando puder e quando fizer sentido. • Quando você consegue uma quantia significativa de dinheiro que é importante para você e que não é às custas da empresa. • Quando você já está há vários anos na construção da empresa e percebe que esse período vai durar mais alguns anos até chegar a um evento de liquidação.

Quanta motivação e apetite você terá após essa venda secundária? Certa vez, li um estudo de pesquisa em que perguntavam às pessoas: “Quanto

mais dinheiro você precisa para sentir que é suficiente? O número era bastante consistente; sempre foi um fator do que eles tinham, geralmente o dobro.

Então, alguém com US\$ 50.000 em economias disse que US\$ 100.000 os faria sentir que é suficiente, e alguém com US\$ 1 milhão disse que eram US\$ 2 milhões, e alguém com US\$ 30 milhões disse que US\$ 60 milhões.

Para pessoas com aspirações muito elevadas, em vez de dobrar, era 10x.

Se for este o caso, a sua motivação e apetite não irão diminuir; eles só aumentarão se você vender ações secundárias.

E os funcionários? É exatamente a mesma coisa. Se houver oportunidade de venda de ações secundárias, deve-se incluí-las, principalmente aqueles funcionários que já estão há muito tempo na empresa.

Seu trabalho como CEO é cuidar de seus funcionários. Será a parte mais gratificante da jornada.

## OPÇÕES DE EXERCÍCIO

O plano ESOP israelense, ao contrário do plano ISO americano, permite que os funcionários exerçam suas opções sem quaisquer implicações fiscais. O evento fiscal é adiado até a venda das ações. O plano que tínhamos no Waze permitia que os funcionários que saíssem ou cujo vínculo empregatício fosse rescindido exercessem as opções em até noventa dias após o término do vínculo empregatício. No Waze, tivemos um cara que entrou bem cedo e conseguiu algumas opções de compartilhamento, pois nosso modelo era que todos tivessem opções. Depois de cerca de um ano, porém, nós o demitimos. Ele teve então noventa dias para exercer as opções adquiridas (ou seja, comprar suas opções de ações pelo preço estabelecido no contrato original). Teria custado a ele cerca de US\$ 10.000 do próprio bolso para exercer essas opções.

"Não vou exercer opções por dois motivos", ele me disse. "Dez mil dólares é um pouco demais para mim agora. Mas, em particular, não acredito mais na empresa."

"O que mudou?" Eu perguntei a ele.

"Você me deixou ir, então não acredito mais na empresa", respondeu ele.

"Você acreditava na empresa quando entrou?" Eu acompanhei.

"Claro!" ele disse.

"Você acreditou na empresa noventa dias atrás?"

Mais uma vez, ele respondeu afirmativamente.

“Então, o que mudou?”

“Eu te disse”, disse ele, agora um pouco mais impaciente. “É o fato de que o Waze me deixou ir!”

Acontece que a maioria das pessoas é movida pelo ego. Caso optem por sair por conta própria, tendem a ainda acreditar na empresa e, portanto, exercerão suas opções.

Se eles fossem dispensados, entretanto, o que passa pela cabeça da maioria das pessoas é algo assim:

*Eu acho que sou muito bom. Se me deixarem ir, não sabem nada e, portanto, não acredito na liderança, o que significa que a empresa não terá sucesso.*

Esse cara perdeu uma oportunidade de cerca de um quarto de milhão de dólares - o que poderia ter sido um evento de mudança de vida para ele na época.

Como CEO, não se envolva na questão de saber se os ex-funcionários deveriam exercer as suas opções. Dependendo de onde você mora, pode até ser ilegal fornecer esse tipo de aconselhamento. O que você deve fornecer é uma explicação muito simples e transparente da posição patrimonial de cada funcionário ao contratá-lo. Provavelmente você atualizará isso uma vez por ano.

Algumas empresas são muito vagas quanto à remuneração de capital, enquanto outras são muito transparentes. Sugiro o seguinte: De vez em quando (digamos, a cada semestre), escolha dez funcionários aleatórios e pergunte-lhes: “Quantas opções (ou RSU – unidades de ações restritas) você tem? Quanto é isso como porcentagem de suas participações? Quanto vale hoje?

Na minha opinião, eles precisam saber.

Um amigo meu trabalhava no Moovit nos primeiros dias. Ele os ajudou por um tempo e depois foi embora. Ele já tinha algumas opções adquiridas e eu o encorajei a exercê-las.

“São cerca de cinco mil dólares em dinheiro e estou meio sem dinheiro”, ele me disse.

“Vou lhe emprestar o dinheiro”, assegurei-lhe.

Ele exerceu as opções e foi uma das pessoas para quem Nir ligou pouco antes da transação.

Seus US\$ 5.000 se transformaram em cerca de US\$ 150.000 – um evento dramático para este pessoa.

Cerca de trinta segundos depois da ligação de Nir, Nir me ligou para dizer que estava muito animado; ele podia ouvir ao telefone lágrimas de alegria.

Trinta segundos depois, meu amigo me ligou, dizendo que Nir ligou para ele.

## SEMPRE TRAGA UM NEGÓCIO

Se você quiser discutir um acordo, comece trazendo um que se ... e então tudo tornará real.

Quando uma oferta real está na mesa, você pode começar a pensar se gosta dela.

Mesmo que o momento não seja o certo, mesmo que você ainda não tenha feito progressos significativos ou que a avaliação ainda seja baixa, não há nada como uma oferta para fazer as coisas andarem. Será mais fácil levantar capital, obter o apoio dos investidores existentes e contratar funcionários assim que tiver um acordo sobre a mesa e depois também.

Como isso pode parecer?

“E se adquirirmos você?” ou “Você estaria aberto para discutir uma fusão e aquisição?” ou uma reunião com a equipe de desenvolvimento corporativo cujo trabalho é adquirir empresas, ou um banqueiro dizendo: “Posso conseguir um comprador por um bom preço”. Mas nada disso é uma oferta.

Uma oferta é um termo de compromisso com a intenção de adquirir sua empresa. “Não-oferecer ofertas” são, na realidade, questões de due diligence por parte de um potencial parceiro.

Nos primeiros dias do Waze, Arkady Volozh, CEO da Yandex (uma Motor de pesquisa e fornecedor de Internet em russo), visitámos Tel Aviv e de.

“E se lhe oferecermos cinquenta milhões de dólares para adquirir o Waze?” ele disse.

Eu disse a ele que consideraríamos qualquer oferta e provavelmente recusaríamos.

Arkady usou esse método como uma questão de due diligence para entender como comprometidos estávamos com a jornada.

Alguns anos depois, ele estava visitando Israel novamente e tinha um encontro marcado com Nir no Moovit.

Eu preparei Nir.

“Ele vai perguntar se você está à venda e fará uma oferta experimental de cinquenta milhões de dólares ou talvez até mais. Não importa qual seja a oferta, simplesmente diga não – é apenas uma questão de devida diligência.”

A principal razão para trazer um acordo à mesa é acelerar o processo.

Sua empresa é única e não há muitas como ela. Se um comprador quiser comprar você, ele quer comprar você e não outra pessoa. Contanto que você seja independente, não há pressa para essa decisão. O adquirente pode adquirir você hoje, amanhã, no próximo ano ou quando quiser, independente do preço.

Mas se houver um acordo em cima da mesa, a oportunidade de adquirir você ou mesmo de investir em você pode desaparecer e, portanto, um acordo em cima da mesa acelera o processo. Este acordo pode ser para uma fusão e aquisição, uma grande rodada de financiamento ou para pedido de IPO.

## IPO versus fusões e aquisições

Há um ditado comum no mundo dos negócios: “Finja até conseguir”.

Mas nem sempre é esse o caso.

Ao levantar capital, seus investidores esperam ouvir que você planeja construir uma grande empresa que eventualmente se tornará pública. Isso é exatamente o que você precisa dizer a eles. Mas a decisão real de abrir o capital é muito diferente.

Você deve considerar seriamente abrir o capital se:

- Você acha que tem algo realmente grande, quer continuar administrando-o para sempre e está convencido de que esta sua start-up é uma oportunidade única na vida.
- Você não imagina ninguém adquirindo sua empresa.
- Você levantou muito dinheiro com uma avaliação muito alta (o que significa que a lista de potenciais compradores é agora muito menor).

Administrar uma empresa pública é muito diferente. Isso envolve muitos dores de cabeça, e é outra grande mudança na direção da empresa.

Se você acha que quer isso, então você precisa conversar com dois ou três CEOs que abriram o capital de suas empresas nos últimos três anos – não sobre o road show do IPO, mas sobre os anos seguintes.

Em muitos casos, não dependerá de você. Fusões e aquisições são uma oportunidade; IPO é o padrão. PE (private equity) é outra oportunidade que está em algum lugar

entre.

Quanto mais progresso você puder fazer e quanto maior for a valorização que puder obter, algumas das oportunidades que você tinha antes diminuirão e não serão mais uma opção. Por US\$ 100 milhões, muitas empresas podem adquiri-lo. Por US\$ 1 bilhão, há muito menos pessoas que podem adquirir você. Com US\$ 10 bilhões, há muito poucos, se houver.

No final do dia, tudo se resume a algumas perguntas que você precisa fazer a si mesmo.

- Este é um evento de mudança de vida? • Quer manter sua empresa para sempre? • Você quer lidar com as dores de cabeça de uma empresa pública? • Você tem alternativas?

Depois que você puder responder a essas perguntas, seu caminho ficará bastante claro.

## DIZENDO NÃO

Para conseguir o acordo que deseja, você precisa dizer NÃO ao acordo que *não* deseja.

Um dos meus CEOs veio até mim um dia e disse que poderia haver um diálogo para fusões e aquisições. Era um fundo de private equity que tentava combinar algumas empresas para obter uma posição maior no mercado.

“Isso é ótimo”, eu disse. “Então, qual é o problema?”

Alguns dias depois, ele voltou com um acordo que parecia X em dinheiro mais 2X em patrimônio líquido da combinação futura. O valor de X era bastante baixo, então mesmo 3X ainda era bastante baixo.

“Se existir tal acordo, você gostaria de aceitá-lo?” Perguntei ao CEO.

Ele disse não.

Continuei cavando.

“Se fosse duas, três, cinco ou dez vezes mais do que eles ofereceram, você consideraria isso?

“De cinco a dez vezes considerarei isso”, disse ele. “Então, como devo negociar para chegar a esse ponto?”

“Você diz NÃO!” Eu disse.

"É isso?" ele perguntou.

"Bem, você pode ser mais educado. Você pode dizer: 'Obrigado pela sua consideração, mas a resposta é NÃO.'"

"Devo dar ao potencial investidor de PE uma orientação sobre o que fará estamos interessados?" o CEO continuou.

"Não!" Eu enfatizei. "Um simples não é a única resposta relevante aqui. Se quiserem propor outra coisa, eles o farão. Se você der a eles algum espaço para negociação e eles proporem um valor aproximado de X, se você disser não, eles poderão voltar com algo completamente diferente."

A única maneira de alterar significativamente os termos do acordo é por meio de uma licitação competitiva. Se o comprador tiver medo de perder o negócio, o preço pode subir drasticamente.

Perder um acordo não é o mesmo que "sem acordo". Significa que outra pessoa vai aceitar.

Portanto, se houver uma oferta na mesa e você disser não, o comprador irá embora inicialmente, mas poderá voltar mais tarde (meses ou até um ano depois) com uma nova oferta.

Se, no entanto, houver um acordo competitivo em cima da mesa, não haverá opção de voltar no futuro e, portanto, a oferta de acordo melhorará dramaticamente.

## DIZER NÃO NEM SEMPRE É UMA BOA IDEIA

Em algum lugar nas "eras pré-históricas" do ecossistema de alta tecnologia (por volta do ano de 1999), um amigo meu dirigia uma start-up na área de e-mail. Ele recebeu uma oferta para ser adquirido por US\$ 150 milhões.

Na época, era uma quantia muito alta e ele detinha cerca de 25% da empresa, o que significaria quase US\$ 40 milhões para ele.

A última rodada da empresa antes disso foi de US\$ 30 milhões, com uma avaliação pré-monetária de US\$ 50 milhões. Agora, estávamos em 1999 – um período em que avaliações irrealistas eram comuns, um pouco semelhantes ao final de 2021 e início de 2022 – e ele ficou surpreso com a ideia de ganhar US\$ 40 milhões.

Ele queria dizer sim.

Meu amigo pediu minha perspectiva.

“Se você gosta do acordo, é um evento de mudança de vida para você, e você acha que pode cumprir seu destino sob a nova propriedade, você deveria dizer sim.”

Mas um dos investidores da última rodada rejeitou a ideia.

“Acabamos de investir em você para construir uma empresa de bilhões de dólares, não apenas para ganhar o dobro do nosso dinheiro. Você é um CEO de classe mundial. Não há como levar esta empresa a uma avaliação de bilhões de dólares dentro de alguns anos.”

O investidor convenceu meu amigo a dizer não. Então veio o ponto com acidente no ano 2000, seguido por uma longa viagem de montanha-russa.

A oferta seguinte só veio em 2005 e foi de apenas US\$ 30 milhões, desta vez com preferências de liquidação. Isso significou zero dólares para meu amigo.

Ele disse não novamente.

No final, houve um negócio muito pequeno, alguns anos depois, sem dinheiro para ele em tudo. Apenas um pacote de retenção.

Tenho outros exemplos em que dizer não foi incrível, mas o mais importante é que você está no banco do motorista e, mesmo que haja pessoas gritando no banco de trás, ainda é você ao volante.

## BANCOS DE INVESTIMENTO

Ao negociar o acordo no Waze, tivemos uma discussão interna sobre se deveríamos contratar um banqueiro de investimento.

O banco de investimento é um segmento da banca que auxilia empresas em IPOs, M&As, etc., auxiliando na busca de negócios e oportunidades, além de atuar como consultor ou mediador nesses negócios. O principal argumento contra a contratação de um banqueiro era que poderia haver apenas um número de participantes no mercado de um dígito que fossem relevantes para nós. Esses jogadores tinham muito dinheiro para pagar o preço, e um deles já era acionista (Microsoft). Além disso, se um potencial adquirente já não estivesse pensando em nós, não conseguíramos que o fizesse em pouco tempo.

Hoje penso de forma muito diferente.

A capacidade de criar uma oferta competitiva em um período de tempo muito curto é limitada; é muito mais fácil para um banqueiro assumir essa tarefa. Em particular, o banqueiro, através da negociação, criará mais tempo para o

licitações competitivas. Você não se envolverá com uma oferta alternativa antes de ter uma; o banqueiro o fará.

A outra razão pela qual penso que é necessário um banqueiro é simples. Você tem uma capacidade limitada de negociar o acordo. Você não viu outros negócios negociados com aquele comprador e está no início de um relacionamento com ele, então não tem certeza se pode negociar como se não houvesse amanhã, pois existe *um* amanhã. Um banqueiro, entretanto, pode.

A questão chave é quando contratar o banqueiro. A resposta é quando você diz a si mesmo: "Se houver uma oferta com o dobro do preço da avaliação da última rodada, eu a considerarei favoravelmente". Essa é a hora de começar a construir um relacionamento com um banqueiro.

Quando não vai dar certo? Se você levar o banqueiro a uma situação em que já existe uma oferta na mesa e espera que ele negocie em seu nome. Os banqueiros não gostam de fazer isso.

Enquanto eu trabalhava na Comverse, pretendíamos adquirir uma empresa em Cambridge, Massachusetts, na área de reconhecimento de fala. Colocamos uma oferta na mesa. Eles disseram que sim, mas rapidamente acrescentaram: "Espere, dentro de alguns dias informaremos quem é nosso banqueiro".

A realidade é que não houve tempo suficiente para gerarem propostas competitivas e o banqueiro não conseguiu criar uma alternativa. Quando chegou a hora de negociar, finalizamos um acordo que na verdade era *inferior* à nossa disposição de pagar.

Há sempre espaço para negociação, mas, na realidade, a negociação é essencialmente uma transferência de poder através do diálogo. Sem alternativas, esse poder é limitado.

Se você deseja o acordo e sabe que será quase impossível dizer não, encontre alguém que possa dizer não facilmente e envie-o para negociar.

Se quiser o acordo, muitas vezes você se verá negociando com diversas partes ao mesmo tempo: o comprador, sua família, seus acionistas e em nome de outros grupos, como seus funcionários.

Ainda assim, o negócio pode ser bom para você, mas amargo para os investidores da última rodada ou para os primeiros investidores. Lembre-se das prioridades: você, sua família, seus funcionários e só então seus investidores.

## A ESSÊNCIA DE UM NEGÓCIO DE M&A

Como é um acordo de fusões e aquisições? Existem alguns elementos. Alguns são semelhantes a um investimento, como quanto estão dispostos a pagar. Outros têm a ver com o “dia seguinte” – a visão e o propósito comercial da aquisição, que é ainda mais importante.

Examine o negócio em três dimensões:

1. **O futuro mútuo.** Você está de acordo com a visão e a nova missão resultante da M&A? Você consegue ver como a integração vai funcionar? Quem está comprometido com isso trabalhando do lado da organização compradora? Você gosta do seu novo chefe e da sua nova posição e título? Quanto tempo você está comprometido em ficar? Você não apenas teve a jornada mais desafiadora de sua vida na última década, mas agora espera-se que fique mais três anos para trabalhar na integração. Como você se sente sobre isso? E quanto ao nome da sua empresa – sua marca continuará existindo? Mesmo que você não se importe com o futuro e planeje partir o mais rápido possível, e esteja lá apenas pela recompensa em dinheiro do negócio, você ainda terá que se inscrever para o futuro, caso contrário, haverá sem acordo. Se o comprador não acreditar que você está à altura do futuro mútuo que ele imagina, ele desistirá do negócio.
  
2. **O acordo.** Quanto? Dinheiro ou patrimônio? Quanto custa o pacote de retenção para funcionários e para você? Existe um “ganho”, em que parte do preço de aquisição é baseado no desempenho ao longo do tempo? Em caso afirmativo, para quem, quando e com base em quê? Que tal uma “retenção”, em que o dinheiro é mantido em depósito para garantir que certas condições sejam atendidas pelo vendedor antes que os fundos sejam liberados? Quanto e para quem? Antes mesmo de falar sobre o valor em dólares, pense no futuro.
  
3. **Você.** Qual é a sua visão e como ela se compara à nova visão? Você pode ter sucesso? Você consegue se imaginar com um novo chefe e um DNA corporativo diferente?

Independentemente do resultado, deve iniciar o diálogo com um acordo sobre o futuro partilhado e o papel da sua start-up neste novo futuro. Se não houver futuro, não há mérito no negócio.

Você deseja respostas muito simples para várias questões importantes:

- “Por que você quer nos adquirir?” • “O que isso traz para você (o comprador)?” • “Como você imagina o futuro daqui a cinco anos e cinco dias após a conclusão da transação?”

Embora o quadro do acordo já tenha sido discutido ou apresentado, os primeiros dias de diálogo deverão centrar-se na questão de um futuro mútuo. Se você gosta do acordo, mas não do futuro, pense em redefinir o futuro mútuo, e se ainda não gosta do futuro mútuo, pense nos seus funcionários antes de dizer não – você faria esse acordo por eles?

Voltemos ao acordo. Nem todos os milhões parecem iguais.

- 100 milhões de dólares em dinheiro é um tipo de negócio.
- 100 milhões de dólares em capital próprio de uma empresa pública é outra coisa.
- E US\$ 100 milhões em participação acionária em outra empresa privada são completamente diferente ainda.

No primeiro caso, você, seus acionistas e seus funcionários recebem dinheiro.

O segundo caso é bastante próximo do primeiro. Mesmo supondo que possa haver algum período de restrição em que você, como funcionário de uma empresa pública, não possa comprar ou vender ações por um tempo. Este período de bloqueio pode durar alguns meses. Em geral, você poderá sacar de forma relativamente rápida e fácil.

O terceiro exemplo, porém, é muito diferente. Basicamente, você substituiu um resultado potencial por outro diferente e não tem ideia de quando o novo potencial se materializará (se é que se concretizará), nem sabe quão grande ele será.

## PACOTES DE RETENÇÃO

O comprador sabe que a equipe é super importante. Eles estão essencialmente comprando o time mais a tração que o time criou. Uma grande preocupação para o comprador é que ele investirá muito dinheiro no negócio; você, sua gerência e seus funcionários passarão por um evento de mudança de vida e depois irão embora.

Assim, o comprador estará buscando o seu comprometimento, esperando que sua palavra seja confiável, mas irá, ao mesmo tempo, criar um pacote de retenção para você, para sua gestão e para funcionários-chave para mantê-los recompensados durante todo o período de integração como bem como depois.

Este pacote de retenção pode durar de dois a cinco anos. Digamos que seja por um período de três anos. Um exemplo de acordo com um pacote de retenção pode ser assim: US\$ 300 milhões, incluindo US\$ 250 milhões para acionistas e um pacote de retenção de US\$ 50 milhões para manter funcionários-chave pelos próximos três anos.

Agora, digamos que você possua 5% da empresa no dia da F&A. São US\$ 12,5 milhões em dinheiro e mais em retenção.

Quanto mais?

O comprador tornará isso significativo para você – talvez até US\$ 5 milhões por ano durante os próximos três anos – o que provavelmente será suficiente para fazer você ficar. Certamente é significativo o suficiente para pensar sobre isso!

Mas e se o dinheiro que você receber for muito maior, digamos US\$ 100 milhões? Não haverá o suficiente no pacote de retenção para torná-lo significativo em comparação com os US\$ 100 milhões em dinheiro.

Digamos que haja um pacote de retenção de US\$ 10 milhões por ano durante os próximos três anos. Neste caso, porém, você tem ações no valor de US\$ 100 milhões. O comprador pode dizer que você receberá apenas US\$ 70 milhões em dinheiro, com o restante estruturado como uma retenção adicional de US\$ 30 milhões a ser paga se você permanecer nos próximos três anos. Assim, o pacote de retenção torna-se bastante significativo em comparação com o caixa do primeiro dia.

No acordo com o Waze (aquele que foi concretizado), o Google ofereceu US\$ 1,15 bilhão em dinheiro. Desse total, US\$ 75 milhões foram para retenção. Nós, da administração, pensamos que isso não era suficiente para manter funcionários-chave pelos próximos três a quatro anos.

Então, negociamos com o conselho de administração e com os acionistas para mude isso para um pacote de retenção de US\$ 120 milhões.

O Google obviamente concordou. Em vez de o dinheiro ir para os acionistas, ele iria para os funcionários – muito melhor para eles.

Mas então o Google usou outro truque: eles perguntaram ao gerenciamento de chaves desistir de parte do dinheiro e duplicá-lo durante o período de retenção.

Assim, por exemplo, desistíramos de US\$ 25 milhões e receberíamos US\$ 50 milhões durante os próximos três anos.

Se você quer ter sucesso nos próximos anos, a retenção é obrigatória, não só para o comprador, mas também para você, para poder reter sua equipe. Espere que isso faça parte do acordo e presuma que não há acordo sem ele.

Quem não gosta de pacotes de retenção? Os acionistas! Porque, essencialmente, retenção significa que estamos pegando uma parte do valor dos acionistas e distribuindo aos funcionários, e estamos fazendo isso uma vez, no dia da liquidação. Até certo ponto, é igual ao ISO ou qualquer outro plano de capital que você esteja usando.

Se você tiver um plano de capital generoso, onde a maioria dos funcionários ainda não possui direitos adquiridos, a necessidade de retenção será baixa. Já vi pacotes de retenção variando de 5% a 50% do negócio, mas a regra é simples: deve ser suficiente para reter todos os funcionários-chave durante o período relevante.

A palavra “suficiente”, no entanto, é desafiadora. Quanto é suficiente?

## “GANHOS” E “RETENÇÕES”

Embora um pacote de retenção seja certamente necessário, e não haverá acordo sem ele, um tipo de fera completamente diferente é o “ganhar”. Basicamente, significa que a parte em dinheiro do negócio é pequena, mas pode duplicar, triplicar ou quadruplicar se você atingir metas específicas definidas pelo parceiro adquirente.

Embora pareça promissor, na verdade é bastante desagradável.

É desagradável porque alguém irá responsabilizá-lo pelo seu plano e objectivos de três anos, mas não se comprometerá a fornecer um orçamento para esses três anos.

A capacidade de uma start-up fornecer previsões ou metas precisas para um ano é quase impossível; durante três anos, é simplesmente irrelevante.

Digamos que você tenha uma start-up B2B, crescendo 2,5x em relação ao ano passado, e tenha setenta clientes e um ARR (receita anual recorrente) total de US\$ 15 milhões. Seu plano de negócios sugere crescimento de 3x no próximo ano, 2,5x no ano seguinte e 2x em três anos.

Um acordo de dinheiro mais retenção pode ser assim: US\$ 300 milhões em dinheiro mais US\$ 75 milhões de retenção. Supondo que você tenha 10% do patrimônio, isso equivale a cerca de US\$ 30 milhões em dinheiro para você, mais a retenção.

Um acordo de ganho poderia ser assim: US\$ 100 milhões em dinheiro; mais retenção de US\$ 50 milhões; mais US\$ 50 milhões se as metas do primeiro ano forem cumpridas, US\$ 100 milhões para os objetivos do segundo ano e US\$ 150 milhões para cumprir as metas do terceiro ano.

Embora isto possa parecer um negócio maior e melhor, a quantidade de incerteza é tão elevada que o risco é simplesmente demasiado grande.

Aqui estão alguns dos riscos mais comuns.

- Não está claro se você estará lá para receber os ganhos quando chegar a hora.
- O seu plano trienal era muito ambicioso e pressupunha a execução de um programa e de um orçamento, mas não sabe se terá um ou ambos.
- O comprador pode mudar de estratégia e fazer seus planos originais irrelevantes

Tenha em mente que o ganho é para *todos* os acionistas, então você vai trabalhar duro nos próximos três anos para atingir esses objetivos, mas sua recompensa é de apenas 10% do negócio. Os investidores que não estão mais envolvidos com a empresa serão os que mais aproveitarão os benefícios.

O maior problema do Earn Out é que, na maioria dos casos, ele não é pago; algo acontece alguns anos após o início da jornada.

“Holdback” é outro mal necessário. É aqui que o comprador basicamente diz: “Não tenho tempo suficiente para fazer uma devida diligência completa e, independentemente disso, se for um grande negócio, enfrentaremos vários processos judiciais, por isso vamos colocar X por cento do negócio no que é essencialmente um depósito

conta para lidar com esses eventos potenciais. Esse dinheiro será liberado em algum momento no futuro distante, quando ficar claro que não há mais reclamações.”

Existem vários desafios aqui. Quem faz parte da contenção? Isso é tudo acionistas? Apenas ações ordinárias? Ou todos, exceto funcionários?

O segundo desafio é que esse dinheiro já foi pago pelo comprador, então ele não se importa com isso. A maior parte pertence essencialmente aos investidores da empresa adquirida, com os quais o comprador também não se importa. E ainda assim, o comprador detém a chave do fundo de retenção.

No final das contas, não conte com a retenção, ou pelo menos não com toda ela.

Outro negócio estranho que vi é quando um comprador adquire apenas 70% da empresa. Neste caso, a questão é: o que acontece aos restantes 30 por cento das ações e, em particular, o que acontece aos acionistas? Não haverá mais liquidez, pois a maioria (os 70 por cento) não vai vender, nem precisa de comprar o resto.

Por um lado, esta é uma maneira simples de obter um desconto de 30%. Existem opções de “venda” e “compra” associadas ao negócio. Assim, por exemplo, ao comprar 70% de uma empresa, o comprador paga \$X como preço por ação. O comprador também tem a opção de comprar os 30% restantes a um preço ligeiramente superior a \$X, digamos 1,2X, dentro de dois a três anos, e o vendedor tem a opção de vender esses 30% a um preço um pouco menor. do que \$X, digamos 0,8X.

O resultado é que, muito provavelmente, o comprador adquirirá a empresa inteira, mas com 30% pagos posteriormente.

## ASSESSORES FINANCEIROS, FISCAIS E JURÍDICOS

Vou admitir algo chocante aqui: gosto de pagar impostos – isso significa que há lucro, e o lucro é bom. O que não gosto é de pagar a mais nos impostos por falta de planejamento.

Há cerca de um ano, um empresário que conheço há muitos anos me procurou e pediu meu conselho. Ele estava em um diálogo sobre fusões e aquisições e não tinha ideia do que dizer.

Nos conhecemos e eu orientei ele sobre a essência do negócio e o que importa. eu até fez uma apresentação a um advogado.

Algumas semanas depois, ele voltou para mim.

“O acordo está quase fechado”, disse ele. “O comprador adquirirá setenta e cinco por cento das ações hoje e concordará com a participação nos lucros daqui para frente, portanto não haverá opções de compra ou venda sobre o restante dos vinte e cinco por cento.”

Ele me disse que já estava há doze anos em sua jornada e que a empresa passou por várias rodadas de financiamento. Quase toda a participação de 9,9% deste empresário estava em opções da última rodada, que ocorreu cerca de um ano antes.

Fizemos um cálculo rápido juntos.

“Em um negócio de US\$ 50 milhões, tenho quase dez por cento, o que equivale a US\$ 5 milhões”, explicou ele. “Setenta e cinco por cento disso equivalem a US\$ 3,75 milhões. Depois de uma alíquota de imposto de 25%, ficarei com cerca de US\$ 3 milhões em dinheiro, mais do que jamais ganhei e certamente um acontecimento que mudará minha vida.”

“Espere um minuto,” eu o interrompi. “Suas opções não estão na faixa de imposto sobre ganhos de capital. Você deve contratar alguém para ajudá-lo antes de fechar o negócio, para ter certeza de que será tributado com a alíquota mais baixa.

Em Israel, as regulamentações fiscais são tais que os funcionários que recebem opções de ações, em geral, serão tributados a uma taxa de imposto de 25 por cento. (A faixa fiscal normal em Israel é de impressionantes 47%). Há uma decisão especial da Autoridade Tributária de Israel que estipula que, se você estiver vendendo ações mais de dois anos após o dia da concessão, poderá vendê-las como ações secundárias. ou como parte de uma fusão e aquisição com uma faixa de imposto sobre ganhos de capital mais baixa.

Num negócio de M&A, todos os rendimentos dessas opções são tributados a uma taxa de imposto mais baixa. Então, essencialmente, você exerce as opções e vende as ações no mesmo dia e ainda pode desfrutar de estar na faixa de imposto sobre ganhos de capital de longo prazo.

Isso não funcionaria nos EUA, no entanto. Se você exercer suas opções e vender suas ações no mesmo dia (como em uma transação secundária de ações, por exemplo), será tributado à taxa de ganhos de capital de curto prazo – uma faixa de imposto muito mais alta.

A alternativa é exercer suas opções e depois manter as ações por pelo menos pelo menos um ano antes de vendê-los.

“Mas espere um minuto”, você pode estar perguntando agora. “Como posso saber que haverá um comprador daqui a um ano?”

O ponto principal dessas histórias: *você precisa de um consultor tributário para planejar com antecedência, não apenas no caso de um negócio.*

A razão pela qual recomendo que você se encontre com um consultor financeiro bem cedo, ou pelo menos assim que seu patrimônio valer alguma coisa, é simples. O conselheiro lhe dirá que você está louco. "Quase cem por cento dos seus ativos financeiros estão baseados em uma empresa."

Na verdade, é ainda mais do que isso. Seu salário e seu 401 (k) também são baseados em uma única empresa – a sua.

O que você deveria fazer em vez disso?

Venda ações secundárias. De novo e de novo e de novo.

E jurídico?

Em geral, você deve ter um ponto de vista jurídico sempre que estiver discutindo acordos e deseja suporte 24 horas por dia assim que as negociações começarem. Se você tiver um advogado negociador em sua equipe, peça-lhe que negocie por você.

Nitzan Hirsch-Falk (HF & Co. Law Offices) foi nosso principal advogado no Waze, Moovit, e também fará parte de meus futuros negócios. Ele é um negociador, assume riscos e, ainda por cima, é um bom negociador, que é exatamente o que eu quero.

## CONFLITOS DE INTERESSE

Todo o acordo é, por definição, um grande conflito de interesses. O maior desafio é que esses conflitos mudam, remodelam e mudam durante o processo de negociação e transação.

Pense no básico.

Seus investidores se preocupam com o resultado deste negócio *para eles*. Eles pegarão o dinheiro e irão embora, mas você precisará ficar. É você quem precisa lidar com o dia depois de amanhã. Eles não.

Ao mesmo tempo, você está negociando com o adquirente, tentando obter o melhor negócio para sua empresa e seus acionistas.

Mas espere um minuto: um segundo depois, o comprador é o novo acionista e vocês realmente terão que trabalhar juntos pelos próximos anos.

E quanto aos seus funcionários?

Você deseja que eles obtenham o melhor resultado possível do negócio e fiquem com você nos próximos anos da jornada. Esta é a sua oportunidade de garantir que eles sejam bem recompensados.

É muito desafiador tentar conciliar todos esses interesses e ainda fazer todo mundo feliz. Mas você não precisa manter todos felizes. Você só precisa ter certeza de que o negócio será fechado (e todos *ficarão* felizes) e permanecer comprometido com o DNA da sua empresa.

Existem algumas alavancas que você pode usar para alterar o equilíbrio entre hoje e amanhã e entre você, seus funcionários e os acionistas. Puxe essas alavancas com cuidado. Muito de qualquer coisa pode estragar o negócio e então todos claramente *não* ficarão felizes.

Que alavancas você pode puxar?

- **Retenção versus dinheiro.** Embora a alta retenção seja boa para o futuro e para os funcionários, não é boa para os investidores. Prática recomendada: incluir o suficiente no orçamento para que haja uma recompensa significativa para os funcionários nos próximos três anos.
- **Quem participa de uma contenção?** Você deseja excluir funcionários. Os investidores querem excluir-se. A melhor prática aqui é aplicar isso a *todos* os acionistas, incluindo você e os fundadores, para que ninguém tenha facilidade em liberar dinheiro da retenção. • **Retenção versus ganho.** No Earn Out, todos participam, inclusive todos os acionistas. Na retenção, são apenas os funcionários que ficam.

O maior desafio, porém, está em outro lugar.

Você não está em uma boa posição para negociar se estiver tentando agradar a todos. Então, DEIXE ALGUÉM *NEGOCIAR* o acordo. Pode ser o seu advogado ou um membro do conselho de confiança (supondo que você tenha um).

O comprador, você deve presumir, está fazendo o mesmo. A organização compradora geralmente tem uma unidade de negócios que se preocupa com a concretização do negócio; é aquele do qual mais tarde você fará parte. O negociador, por outro lado, faz parte da equipe de desenvolvimento corporativo do comprador. Eles não precisarão trabalhar com você no dia seguinte e, portanto, estarão em uma posição muito melhor para negociar.

## GERENCIANDO SEUS INVESTIDORES ATRAVÉS O PROCESSO

Se esta for uma questão de conflito de interesses, então você e seus investidores não estão na mesma página. Você precisará gerenciá-los durante o processo.

Deixe-me colocar as coisas em uma pequena perspectiva aqui.

Seus investidores terão seus próprios advogados para negociar sua parte do negociação a fim de obter o máximo para seus acionistas.

Não esqueçamos, porém, que estes são os seus acionistas. Eles investiram quando você precisou e têm seus próprios direitos a serem protegidos e você, como CEO, deve responder aos interesses deles.

Mas não há futuro para eles nesta empresa. Eles não precisam estar presentes após a transação. Você faz. Para ter sucesso mais tarde, você precisará da sua equipe e precisará que ela fique.

Portanto, deixe espaço para negociar com todas as partes – o comprador, seu conselho, os investidores e seus funcionários. Sempre leve em conta a incerteza. Por exemplo, você pode ainda não ter recebido os requisitos de retenção ou pode não estar claro se haverá ganho ou não.

No final das contas, os acionistas existentes estão na posição mais fraca para negociar. Se eles pretendem ganhar uma quantia significativa de dinheiro, não vão se opor. Ao mesmo tempo, eles não podem forçá-lo a aceitar um acordo.

## O DIA SEGUINTE

O sol ainda está brilhando, mas essa é a única coisa que permanece igual depois que você fecha o negócio. A montanha-russa extrema do “fechamento do negócio” acabou e você ainda está em estado de euforia, por um lado, e exausto, por outro.

Você acorda na manhã seguinte e *tudo* muda: o nome da sua empresa; a viagem que chegou ao fim e recomeçou; seu saldo bancário; seu chefe; o reconhecimento de muitas pessoas que se importam.

Mas a coisa mais significativa que mudou é que você não tem ideia de a quem se reporta, quais são seus novos objetivos ou quem é importante na nova organização. Você foi essencialmente largado do nada em uma empresa em funcionamento com toda a sua divisão e agora precisa iniciar uma nova jornada.

O que você faz primeiro?

Reúna os funcionários e conte-lhes o que está acontecendo. Você pode dizer algo do tipo:

“Isso é o que significa para você (você se tornará funcionário da XYZ na próxima semana), é por isso que estamos fazendo isso, esta é a nova visão, e estarei me esforçando nas próximas semanas para entender o que tudo isso significa para nós . Enquanto isso, por favor, seja paciente.”

Você vai até seu novo chefe com sua equipe administrativa e constrói um plano de cem dias.

Então você volta para sua família e diz a eles: “Lembra que eu estava desaparecido em uma longa viagem e não estive aqui nas últimas três semanas enquanto estávamos negociando? Bem, adivinhe? Serão mais algumas semanas assim.”

Depois de definir o plano, você volta para sua equipe e explica os novos objetivos e metas. Você reitera o acordo e depois mantém um diálogo individual com cada membro da equipe. Por fim, você os envia ao RH e ao CFO para compreender completamente o novo mundo e o que o negócio significará para eles.

Comecei minha carreira na Comverse como desenvolvedor de software e depois mudou para produto e marketing. Em 1994, me mudei para os EUA.

Em 1997, a Comverse, que ocupava o segundo lugar no mercado global de correio de voz, fundiu-se com o terceiro participante, a Boston Technology. A Comverse era bastante forte internacionalmente e com operadoras móveis, enquanto Boston era forte internamente com operadoras fixas. As suas quotas de mercado eram bastante complementares.

No dia do anúncio, eu estava no escritório da Comverse em Nova York. O presidente da empresa reuniu todos os funcionários para nos contar sobre o negócio. Ele estava nos mostrando uma apresentação de quinze a vinte minutos quando fez uma pausa e disse: “Embora isso seja importante, tenho quase certeza de que todos se preocupam com uma coisa: o que vai acontecer comigo”.

“Você entendeu tudo errado”, respondi imediatamente, na frente de todos. “Nós realmente não nos importamos com o que vai acontecer com você, nós nos importamos com o que vai acontecer conosco!”

Isso é o mais importante: quando há mudanças, as pessoas se preocupam primeiro com elas mesmas. Você tem que resolver isso imediatamente, pois os rumores começarão a circular rapidamente.

O acordo Comverse-Boston Technology foi bastante simples – uma troca de ações entre duas empresas públicas – portanto não houve nenhum evento de liquidez para os funcionários. No entanto, a única coisa com que as pessoas se importavam era o que iria acontecer com elas.

A seguir veio o famoso enigma do NIH (não inventado aqui) que faz parte e parte de tantos eventos de M&A.

A Comverse construiu um sistema de correio de voz, assim como a Boston Technology. Qual delas continuaria sendo a plataforma do futuro e o que aconteceria com todas as pessoas que trabalham na outra?

Em 1998, voltei para Israel, mas ainda viajava bastante de ida e volta para os EUA. Demorou quase um ano para “quebrar o gelo” com algumas pessoas da Boston Technology. Fiquei sabendo que eles suspeitavam muito do negócio. Eu me perguntei por quê.

A aquisição foi construída de tal forma que nenhum dos funcionários da Boston Technology pudesse ser demitido no primeiro ano. Mas isso resultou na criação do que se revelou uma teoria infundada de que, depois de um ano mais um dia, todos seriam despedidos. Só quando perceberam que não era assim é que começaram a partilhar mais e a deixar de ser tão defensivos.

Deixe-me dar-lhe outra perspectiva.

O Google Maps tinha seu aplicativo de navegação, sua própria tecnologia de mapeamento e fontes de dados de tráfego. Nós nos perguntamos: quanto tempo levaria para que eles engolissem completamente o Waze, sugassem todo o nosso IP (propriedade intelectual) e se livrassem de todo o nosso pessoal?

Na verdade, não havia uma única pessoa no Waze cuja mente essas questões não passassem pela cabeça.

Na verdade, muitas pessoas que conheci ao longo dos anos me perguntaram a mesma coisa pergunta: “Por que eles *não* fundiram tudo em uma única oferta?”

Deixe-me fazer a mesma pergunta de forma diferente.

Para o pessoal do Google Maps, a pergunta era oposta: “Por que diabos estamos adquirindo outra empresa que está fazendo exatamente a mesma coisa que nós e por que prometemos a eles que não vamos engoli-los?”

Quando o Google adquiriu o Waze, entendeu que o Waze era um aplicativo melhor e mais funcional, com uso sete vezes maior que o Google Maps. Se eu estivesse no Google naquela época, provavelmente teria feito a mesma pergunta que fiz quando estava na Comverse: “O que vai acontecer comigo?”

Então, por que o Google ainda tem duas ofertas de mapas e tráfego e não uma?

Embora eu não saiba a resposta por dentro, já que não fiquei em Waze após a venda, posso imaginar o seguinte.

Se você tiver o produto número um e o número dois do mercado e combiná-los em um único produto, ninguém poderá lhe dizer se este ou aquele é melhor, ou qual continuará sendo o líder do mercado. Se você mudar drasticamente o seu produto, é até possível que você se torne menos do que “bom o suficiente” e as pessoas mudem e mudem para outra coisa.

Quando as pessoas se acostumam com alguma coisa, elas não querem mudar. E se você os força, não está claro se você terminará no topo.

## DOIS DIAS DEPOIS

Então, você superou os primeiros cem dias de integração.

Você definiu os objetivos, os planos, o orçamento e os pacotes de remuneração e retenção. Parabéns! Agora você dirige uma divisão dentro de uma grande empresa e não de uma empresa iniciante.

Embora todos os objetivos de negócios pareçam adequados e você saiba que pode alcançá-los, é o DNA que é diferente. Você agora faz parte de uma entidade muito maior. Isso resulta em diversas mudanças:

- Você não pode falar com a imprensa; o departamento de relações públicas toma cuidado com isso.

- Você não pode enviar um boletim informativo para seus usuários sem que o departamento jurídico o “higienize”. • Você não pode contratar um candidato antes que a vaga de emprego termine através da política de contratação da empresa adquirente.
- Você se pega travando batalhas das quais não gosta, que na verdade você odia. Você começa a repensar todo o negócio.

Você pode se perguntar: *“Como faço para sair dessa!”*

Enquanto não estava no Google, conversei com meus amigos de lá. Um dia, um deles veio e disse: “É isso; Já estou farto!

“O que está errado?” Eu perguntei a ele.

“É como se eu precisasse de aprovação por escrito para peidar, e então é apenas um tipo de peido que estou autorizado a fazer.

Outro amigo me disse que a empresa estava desperdiçando muito dinheiro, mas quando ele tentou dizer alguma coisa, parecia que ninguém se importava.

Três meses depois, o primeiro cara me disse que estava indo embora. Nós falamos enquanto andávamos de bicicleta.

“E quanto à retenção?” Eu perguntei a ele. “Se bem me lembro, você tinha um bom pacote de retenção para ficar, certo?”

“Com certeza!” ele respondeu.

Era perto de US\$ 750 mil anuais, algo muito significativo para ele.

“Isso equivale a dois mil dólares por dia, certo?”

“Sim”, ele disse. “Ou cerca de cem dólares por hora – mesmo quando você dorme!”

“Então durante esse passeio de bicicleta você estava ganhando cem dólares, e agora que estamos tomando café na praia você também está ganhando cem dólares, certo?”

Ele assentiu em reconhecimento.

“Ótimo, então vamos continuar pedalando nos fins de semana e rediscutir isso novamente em três meses”, eu disse. “Se você ainda quiser ir embora, então vá embora, mas será com duzentos mil dólares a mais.”

Ele ficou.

Você deveria ficar também. Afinal, se você não estiver presente, ninguém conseguirá cuidar da sua equipe nem entregar os resultados esperados. Você disse que iria,

e sua palavra ainda conta. Depois de cerca de um a dois anos, comece a procurar alguém para substituí-lo, para poder sair se quiser.

Não existem decisões certas ou erradas, apenas uma decisão a ser tomada.

## O COMPROMISSO DE FICAR

Este é fácil de fazer, mas não é fácil de manter.

Depois de decidir que gostaria de aceitar a oferta – talvez tenha sido um acontecimento que mudou sua vida ou talvez você estivesse ficando cansado e esgotado com a viagem – independentemente do motivo, o compromisso de ficar faz parte do acordo.

Mas também é uma faca de dois gumes.

Se você disser ao comprador que não quer ficar, ele não comprará, porque precisa de você.

Se você lhes disser que permanecerá apenas por dois anos e não por quatro anos, estará enviando um sinal de que não acredita na visão ou na sua capacidade de cumpri-la.

Então, você acaba dizendo OK para tudo o que eles estão perguntando.

Aqui estão algumas dicas finais quando se trata de negociar e permanecer.

1. Deixe outra pessoa negociar em seu nome. Você não deve sinalizar nada além do compromisso de cumprir. A mensagem principal deveria ser, contudo, que não há nada no mundo que você consiga entregar em quatro anos e que não consiga entregar em três.
2. Não se preocupe com a jornada que está por vir na nova organização. Se você não quer ficar, você encontrará uma saída.
3. Crie uma distribuição diferente de retenção; caso contrário, um grande desgaste é o que acontecerá após o fim do pacote de retenção!

Nada prepara você para esse grande retrocesso em sua jornada. Parte disso é que sua vida mudou para sempre e parte é que esses são três períodos completamente diferentes em um período muito curto de tempo – antes da oferta, durante a transação e no dia seguinte. Cada um é diferente, como se não houvesse conexão entre eles.

## INICIAIS

- **Quando vender** – **Se** o negócio for um acontecimento que mudará a sua vida, comece a pensar nele de forma positiva. Se você também gosta de como será o dia seguinte, pense no negócio de forma ainda mais positiva.
- **Quatro coisas a considerar**—**As** coisas mais importantes a pensar sobre você, sua equipe, hoje e amanhã.
- **Um acordo melhor** – Pode haver um acordo melhor, mas para conseguir um, você precisará “prepará-lo” por um tempo. Um banqueiro de investimento pode conseguir o que você precisa se você abordar um com antecedência.
- **A transição do dia anterior para o dia seguinte** – **Esta** será a transição mais extrema da sua vida: tudo muda, não uma vez, mas várias vezes.
- **Leia este capítulo novamente** quando estiver prestes a discutir uma oferta.

# Happylogue

**E**Mer este livro foi um projeto que comecei com a visão de ajudar os empreendedores aumentam a probabilidade de sucesso e por uma boa razão: o mundo precisa de você! O mundo precisa de cada vez mais empreendedores de sucesso com a missão de resolver problemas e tornar o nosso mundo um lugar melhor.

Espero que você tenha encontrado alguns insights que irão ajudá-lo em seu jornada empreendedora.

Deixe-me aproveitar esta oportunidade para resumir as conclusões mais críticas dos capítulos anteriores.

- **Construir uma start-up é uma jornada de fracassos – você tenta algo e não funciona e depois tenta outra coisa que não funciona até tentar algo que finalmente *funciona* . Portanto, a regra mais importante para aumentar a probabilidade de sucesso é tentar *mais*, e a maneira de tentar mais é **falhar rapidamente**.**
- **Não existem más ideias** – os empreendedores devem abraçar e encorajar o fracasso como forma de avançar nas suas organizações.
- **Usuários** — Existem algumas regras críticas sobre usuários que você e sua equipe de produto devem aceitar. Primeiro, os usuários pertencem a grupos diferentes. Inovadores, pioneiros e a maioria inicial são as principais categorias que serão importantes para você. Um usuário de um grupo não consegue compreender as emoções e a mentalidade de um usuário de outro grupo; portanto, você precisa conhecer diferentes usuários e entender seus problemas e percepções.

A segunda regra importante é que, de fato, a maioria dos seus usuários nos primeiros anos serão usuários iniciantes. Ninguém pode ter uma experiência pela primeira vez pela segunda vez. Assim, a única maneira de você ter uma noção disso é observando os usuários

iniciantes. • **Adequação do produto ao mercado** – Esta é a parte mais importante da sua jornada. Se você descobrir o PMF, estará no caminho do sucesso. Se não o fizer, você morrerá. É simples assim. O PMF é medido *apenas* de uma forma: retenção. Para produtos B2C, isso é fácil: é quando os usuários voltam. Para B2B (ou quando o cliente está pagando), a retenção é medida pelas renovações. Mesmo antes da retenção, você precisará descobrir a conversão. Como os usuários estão chegando ao valor? A conversão é um derivado da simplicidade e a retenção é um derivado do valor. Sem conversão e retenção, você morrerá.

- **DNA = Pessoas** – No final das contas, se você tiver o DNA certo para sua empresa, esta será a jornada da sua vida. Caso contrário, será o pesadelo da sua vida. Não diga a si mesmo: “Na minha próxima empresa farei as coisas de maneira diferente”. Faça isso agora. “Hoje é o primeiro dia do resto da sua vida” pode ser um clichê, mas também é verdade! • **Demitir é mais importante do que contratar** — Se houver alguém que não se enquadra, quanto mais cedo você se desligar dessa pessoa, melhor será sua situação. Lembre-se que, se tem alguém que não se enquadra, todo mundo sabe disso, e normalmente você será o último a saber.  
Depois de consertar, todos ficarão aliviados. Mas como você sabe? Para cada pessoa que você contratar, depois de um mês, faça uma pergunta muito simples: “Sabendo o que sei hoje, eu contrataria essa pessoa?” Se a resposta for não, demita essa pessoa imediatamente. Se a resposta for sim, diga isso a eles. Se o funcionário não se reportar a você, procure o gerente direto dele e faça a mesma pergunta. Organizações incríveis são aquelas que disparam rapidamente.
- **Saída – Volte** e leia [o capítulo doze](#) quando uma possível saída estiver se tornando relevante. Pode parecer remoto agora, mas será crítico quando você chegar perto.

## MAIS HISTÓRIAS DO WAZE

Muitas vezes, quando conto histórias sobre o Waze, ouço mais histórias de usuários que podem ser adicionadas à minha lista. Tenho certeza que você também tem alguns desses.

Por exemplo, já fui chamado de “Moisés das estradas” no Canadá. Em diversas ocasiões, ouvi pessoas dizerem: “Você me libertou” ou “Você me deu poder para dirigir”.

Teve um cara que me ofereceu milhares de dólares e disse que me deve por salvá-lo de multas por excesso de velocidade.

Já fui até considerada conselheira matrimonial por acabar com as brigas no carro sobre qual caminho seguir.

Mas devo uma das melhores histórias a um dos meus filhos.

Alguns anos atrás, ele tinha acabado de começar a dirigir. Ele realmente gostava de estar ao volante.

Um dia, pedi a ele que me levasse ao aeroporto.

“Não posso, pai”, ele disse sombriamente. “Meu telefone está quebrado.”

“O que você quer dizer com não pode?” Eu retruquei. “Aqui estão as chaves, aqui está o carro, me leve ao aeroporto!

“Não, não, não, você não entende. Meu telefone está quebrado”, respondeu ele. “Não sei como chegar lá.”

Cocei a cabeça por um segundo e depois disse: “Quer saber, estarei no carro com você. Eu vou te dizer como chegar lá!”

Depois acrescentou: “E como voltarei para casa?”

Assim, perdemos a nossa orientação, mas não a nossa lógica!

## INVISTA COMIGO

Embora eu tenha ouvido muitas histórias de usuários do Waze ao longo dos anos, ouvi uma pergunta com ainda mais frequência.

“Posso investir em suas start-ups?” ou “Posso investir com você?”

Investi em uma dúzia de start-ups e continuo investindo nelas à medida que evoluem. Sigo uma filosofia muito específica de fazer o bem e fazer bem – essencialmente, resolver problemas e tornar o mundo um lugar melhor.

Desenvolvi uma prática muito específica, ingressando muito antes da criação da start-up e focando em três partes principais: o problema, o CEO e minha orientação e mentoria, desde o pré-lançamento até o lançamento da empresa e depois durante toda a jornada. .

No final das contas, meu objetivo é aumentar a probabilidade de sucesso da start-up e agregar valor exatamente onde sou necessário, por um lado, e onde mais gosto, por outro.

Ao longo da última década, tentei vários modelos de investimento. Fui um investidor pré-semente em empresas como Pontera (anteriormente FeeX), FairFly, Engie e outras. Tornei-me então um investidor inicial líder através do co-investimento com amigos e outros investidores em empresas como SeeTree e Refundit.

Juntamente com um sócio, Ariel Sacerdoti, criamos um veículo de investimento chamado “The Founders Kitchen” através do qual investimos em todas as minhas start-ups, incluindo Pontera, Refundit, Kahun, Engie, SeeTree, Zeek, Dynamo, WeSki, Fibo, Cuidados ao vivo e muito mais.

Hoje em dia, estou de volta aos modelos de co-investimento, que levam às minhas start-ups. Este modelo é muito diferente. Não tenho um fluxo de negócios como outros investidores. Eu só invisto nas minhas próprias start-ups – aquelas que já foram construídas e aquelas que irei construir no futuro.

Se você acha este livro valioso – se ele realmente o ajudou a se tornar mais bem sucedido - então eu pediria que você fizesse mais duas coisas, por favor:

1. Compartilhe suas ideias com seus colegas empreendedores e, em particularmente, com sua equipe de gerenciamento.
2. Pague adiante: Quando chegar a hora certa, encontre um jovem empreendedor para orientar e orientar.

# Agradecimentos

EU gostaria de agradecer aos meus colegas fundadores do Waze, Ehud Shabtai e Amir Shinar. Estou muito feliz por termos iniciado esta jornada em 2007. Obrigado por ser quem você é, por compartilhar a visão, o foco e o DNA de um local de trabalho incrível que mudou a vida de tantas pessoas, inclusive eu.

Noam Bardin, o Waze não teria tido tanto sucesso sem você. Estou feliz por você ter aceitado nossa oferta para ingressar no Waze como CEO e grato por muitos anos de uma jornada incrível, tanto em tempos difíceis quanto em vitórias.

A equipe do Waze, desde a equipe de gerenciamento que estabelecemos nos primeiros dias com Fej Shmuellevitz, Samuel Keret, Yael Elish, Di-Ann Eisner e Anat Eitan, até todas as pessoas incríveis que trouxemos ao longo dos anos. A jornada, junto com você, foi incrível. Não acho que poderíamos ter feito isso sem você, nem que eu gostaria de fazer de outra maneira.

Adi Barill, este livro não teria sido publicado sem você, meu parceiro e coeditor. Do conceito à publicação, você tem sido um verdadeiro parceiro e criador de chuva, trazendo sua experiência para delinear, escrever, editar, marketing e tudo mais.

Meus CEOs – Nir Erez, Yoav Zurel, Aviel Siman-Tov, Daniel Zelkind, Israel Telpaz, Ziv Tirosh, Nimrod Bar-Levin, Orr Kowarsky, Yotam Idan, Roi Kimchi, Eitan Ron, Alon Schwartzman, Roy Yotvat, Greg Moran e Peri Avitan. Todos vocês participaram, e ainda participam, na jornada para mudar o mundo para melhor e perturbar mercados ineficientes. Sinto-me honrado por você ter permitido que eu me tornasse valioso para você e, em particular, permitido

que eu aprenda muito através de você. Eu não teria obtido tantos insights sem você.

Gostaria também de agradecer a todas as equipes de todas as minhas start-ups. Os que tiveram sucesso e os que não tiveram. Obrigado por assumir o risco e dedicar tanto esforço para fazer parte do trabalho para mudar a vida das pessoas.

Noga – minha esposa e o amor da minha vida, que estava lá quando tive a ideia de escrever um livro, me acompanhou em minhas viagens ao redor do mundo e participou de cem reuniões sobre livros e um número semelhante de eventos de palestras, capacitando e me apoiando nesta jornada.

Crianças – Charlie, Ido, Tal, Eran, Amit – obrigado por serem uma parte tão significativa da minha vida, dispostos a pagar o preço de eu estar ocupado o tempo todo e aceitar quem eu sou, sempre seguindo um dos meus sonhos. Você tem sido uma inspiração para mim e tenho orgulho de vê-lo seguindo meu caminho em seu pensamento e ação empreendedora. De todas as minhas criações, você é de longe a mais bem-sucedida.

Pai, ainda sinto falta dele, minha maior inspiração e mentor, com sabedoria e capacitação para seguir meus sonhos e tentar constantemente. Meu pai era muito perspicaz e ocasionalmente conseguia resumir uma essência em poucas palavras simples. Por exemplo, “Nem mesmo um cachorro vai pular se você pendurar a carne no teto” para descrever a definição de alvos inalcançáveis.

Infelizmente, ele faleceu em janeiro de 2007, sem ver a jornada do Waze ou este livro. Minha mãe faleceu em maio de 2022, enquanto eu trabalhava nas edições finais do livro, e não consegui vê-lo publicado. Meus pais me influenciaram muito, e as pessoas que conhecem a mim e a eles costumam dizer: “Você conta histórias como sua mãe contava” ou “Você pensa exatamente como seu pai”.

Em algum momento de novembro de 2018, apresentei minha história na casa de repouso de minha mãe para pessoas com idade média acima de 85 anos. Antes disso, minha mãe estava sob muita pressão. Ela se preocupou: “E se não causar a impressão certa, e se ele falar muito acima do nível de compreensão do público? E se isso e se aquilo? Tentei acalmá-la, dizendo que ela é uma ótima contadora de histórias e que aprendi com ela como contar uma boa história. Não ajudou.

Quando apresento para um grande público, é bastante difícil ver todos, então escolho várias pessoas para assistir e conversar como se estivesse contando minha história para elas.

Nesse evento, uma dessas pessoas era minha mãe, que estava sentada bem perto de mim. Ela estava nervosa antes de começarmos, mas eu a vi rir e relaxar logo depois que comecei a falar.

A apresentação foi um arraso e depois ela andou pelo salão, orgulhosa como um pavão, e me apresentou a todos. Então ela me disse: “Você deveria escrever um livro”. Não foi a primeira vez que isso passou pela minha cabeça, mas era a convicção que eu precisava. Foi quando decidi escrever *Apaixone-se pelo problema, não pela solução*.

Nesse sentido, este livro passou a fazer parte de seu último testamento.

Gostaria também de agradecer a Jim (James Levine) da Levine Greenberg Rostan Literary, que me acompanhou nesta jornada do livro, mostrando-me este “novo território”. À BenBella Books e Matt Holt, que acreditaram no livro e fizeram parceria conosco para levar minha história ao público, e à equipe da BenBella: Katie Dickman, Mallory Hyde, Brigid Pearson, Jessika Rieck e Kerri Stebbins.

Brian Blum – obrigado por ajudar a moldar e interpretar a visão e as ideias iniciais do livro em um plano coerente e depois apoiar a redação processo.

Meu agradecimento à equipe mais ampla: Nurit Blok, o designer gráfico, e Ofer Ziv, o construtor de sites que me ajudam a transmitir minhas mensagens ao meu público.

Gostaria também de agradecer aos mais de um bilhão de usuários do Waze, do Moovit e do restante das minhas start-ups. Sem você essa história nunca teria existido.

A todas as dezenas de milhares de pessoas ao redor do mundo, que me ouviram contar minha história e me fizeram melhorar minhas palestras e workshops através de suas perguntas e comentários, obrigado. Espero que este livro o enriqueça e o torne mais bem-sucedido.

Agradecimentos especiais aos meus leitores e a todas as pessoas que não mencionei mas quem influenciou minha jornada.

## Índice

O índice pode ser referenciado como uma lista de palavras ou termos pesquisáveis

**Uma** rede de televisão ABC

acima da linha (ATL) realizando testes A/

B de

acessibilidade, de

aplicativos,

responsabilidade,

aquisições, fusões e (*veja* fusões e aquisições) ações

parciais

e perseverança, usuários ativos,

anúncios de

adaptabilidade,

vendendo

publicidade

AGI (“outra ótima ideia” ) agilidade

startups

agrícolas Start-ups de

passagens

aéreas do Airbnb. *veja* FairFly “fase

completa”,

Amazon

Andreessen, Marc

Andreessen Horowitz

anúncios, saída da receita  
anualizada (AR) “outra grande  
ideia” (AGI) direitos anti-diluição  
Antioco, John AOL Apple

Apple Maps apps.  
veja  
*também*  
*acessibilidade*  
*de aplicativos específicos* do número  
médio de barreiras  
instaladas ao uso

consumidor

frequência gratuita de  
uso  
instalando para  
iPhones múltiplas versões  
de  
simplicidade  
paga de  
social+ valor de

Pontuações da  
loja de aplicativos da App Store  
AR (receita anualizada)  
Uma rodada de arrecadação de fundos  
ARPU (receita média por usuário)  
ARRs  
a16z (empresa)  
“pedem parágrafos”,  
idiotas, disparando  
suposições de  
construção de start-ups de  
ideias que não funcionam  
para os usuários  
Gastos ATL (acima da linha)

Atômico

Advogados da AT&T, para

negociações, atrito com realidade aumentada  
Áustria, mercados em  
receita média  
de autenticidade por usuário (ARPU)

Perceber

**B**

Ballmer, Steve  
gráficos de  
barras Bardin,  
Noam Barill,  
Adi barreiras para o uso de  
aplicativos B2B2C (business-to-business-to-consumer)  
Hardware B2B  
Marketing B2B  
Start-ups B2B (business-to-business) Start-  
ups B2C vs. modelos  
de negócios para  
crescimento  
e contratação  
de treinamento no local  
para renovações  
e SaaS e  
venda de criação  
de valor de dados  
para e boca a boca  
B2C (business (para o consumidor) start-ups  
B2B vs. conquista de  
usuários para  
retenção por  
comportamento,  
mercado Bélgica, sucesso da Refundit em

gastos abaixo da linha (BTL) Bennett,  
Naftali Bezos, Jeff  
preconceito,  
reconhecendo suas ofertas  
de Bick,  
Roy, folha em branco

competitiva do  
Bing Blackberries, começando  
com um  
conselho de  
administração (BoD)  
da

Blockbuster BlueRun Ventures  
Blumberg Capital BMW  
como fator  
para  
gerenciamento de  
fusões e aquisições

na SeeTree e termos de compromisso  
e abordagem  
complementar

de “botas no terreno”

Boston Technology  
marcas

marcas  
reconhecimento

Bratislava, Eslováquia

Brasil Brin, Sergey ampla base B  
rodada

de arrecadação de fundos  
Orçamentos de gastos  
BTL (abaixo

da  
linha) para parcerias locais para

aquisição de usuários Cultura empresarial BuildFire Bump. veja desenvolvimento de negócios de DNA

modelos de negócios e suposições de ARR sobre como construir sua escolha do direito para a satisfação do cliente interrupção a partir de um novo exemplo de perspectiva em renovações e ciclos de vendas organização de vendas e economia vs. ganhar dinheiro dicas iniciais para tipos de validação de criação de valor no Waze

start-ups entre empresas. consulte Startups B2B business-to-business-to-consumer (B2B2C) startups business-to-consumer (B2C). veja startups B2C

**CCA** . consulte o custo de aquisição do cliente

*Calcalist*, acréscimos líquidos calculados opções de “chamada” Camboja Canadá mercados de capital centrados em candidatos, aumentando tabelas de capitalização “Carmageddon”, start-ups de conserto de automóveis. veja dinheiro Engie

de retenção de  
fusões e aquisições vs.

“O Projeto Genoma do CEO,”

Os

CEOs negociam negócios  
demitindo/  
contratando decisões  
difíceis por argumentos de venda de  
investidores  
entregues pela  
simpatia de perseverança  
e falando com usuários,  
apoio de outros e  
desafios  
complementares de usuários  
iniciais,  
majoritários, de

arrecadação de fundos para start-ups,

mudança, criação  
de novas versões para  
disrupção vs. a  
maioria dos

usuários  
líderes adaptando gráficos

organizacionais, exceto o diretor de  
marketing (CMO) da Check

Point

Software, os diretores de receita da  
China, a taxa de rotatividade e ganhos  
próximos, dos

discursos de vendas CMO. *consulte*  
o diretor de  
marketing, cofundadores,  
COGS (custo dos produtos vendidos) tabelas de coorte compromisso de modelos de coinvestimento

de cofundadores e  
contratações  
para start-ups  
permanecerem, após  
fusões e aquisições,  
comunicação de ações ordinárias,  
falta de editores de mapas da  
comunidade, atualizações  
da empresa,  
compensação,  
concorrência, reclamações,  
complexidade de  
complementaridade dos usuários  
Comverse Technology  
confirmação de  
modelos de negócios para  
tomada de decisão conflitos  
de  
interesses consistência  
aplicativos de  
consumo  
conveniência e conversão de transporte e  
recursos  
críticos de usuários  
pioneiros e ajuste produto-  
mercado e regra de três usos  
convicção de proporção  
de conversão para  
pagamento, de planos  
Cook, Tim  
coolness e cópias de liderança de mercado,  
em aplicativos  
custo(s)  
de co-  
venda  
alternativa de produtos vendidos

e custo de transporte  
de mercadorias vendidas (COGs)  
Covey, Stephen  
Recursos críticos de

gerenciamento  
de crise de credibilidade  
de criação de pandemia de COVID-19  
C rodada de arrecadação  
de fundos

crowdsourcing cultural fracasso  
do negócio (*ver DNA*)  
impactado pela globalização  
Curry, Steph  
custo de aquisição do cliente (CAC)  
satisfação do cliente  
sucesso do cliente, no processo de vendas

## D

“A Dança dos Cem Não”, dados

para ganhar usuários  
para start-ups de dados de  
venda de  
produtos adequados ao mercado.  
*veja Kahun da Vinci,*

Leonardo negocia  
fechamento  
de tomadas  
de decisão em fusões  
e aquisições medo do impacto do  
fracasso na demissão/  
contratação  
foco para esforços difíceis

por líderes  
e “não”, dizendo e  
perseverança para o  
sucesso de  
VCs e  
entrevistas aprofundadas

em linguagem visual Dell  
Dell,

Michael exige,  
de atualizações da empresa,

demonstrações deserto  
de dispositivos Destinator  
Technologies sem  
tração,  
rastreamento de  
instruções DiDi  
(aplicativo), mudanças em discussões  
de

divergências, sobre a  
interrupção dos termos de compromisso  
em mercados  
maiores de CEOs fora da  
mudança da indústria vs. e  
o efeito das  
informações de  
empreendedorismo

na preparação  
para  
problemas causados  
por e dicas de revolução  
para distribuição  
no Waze, DNA normal (cultura  
empresarial)

após fusões e aquisições e estratégias de preços de mercado justos e disparo da globalização impacto

e a  
contratação de grandes  
corporações  
de start-ups treinando  
para manter “documentos  
de DNA”, mercados  
domésticos DOS e  
Microsoft espalham  
anúncios duplos  
em torno de motoristas de mercados de  
sonhos e pesadelos, rastreando  
GPS de aplicativos de direção. veja Apple Maps; Google Mapas;  
Waze Drucker,  
Peter due  
diligence Dínamo

**E**

usuários pioneiros  
usuários majoritários  
iniciais investidores em  
estágio inicial  
ganham negócios ruptura do ecossistema  
Edison, Thomas  
ausência de  
ego gestão do ego  
em grandes empresas  
e problemas de comunicação  
com membros da equipe fundadora  
na captação de  
recursos e  
contratação/demissão com  
investidores gestores e  
ações  
secundárias e surpresas e cuidar de si mesmo  
Einstein, Alberto  
De El

Ellison, Larry  
emoções de envolvimento  
emocional, durante saídas de  
funcionários e  
maus gerentes  
conformando-  
se com o exercício de opções para ex-  
idiotas demitidos e desempenho insatisfatório em  
fusões e  
aquisições atendendo às  
expectativas  
de classificação de ações  
secundárias por falar  
frequentemente em mercados centrados no empregador  
do programa de opções de ações  
para funcionários (ESOP) slides finais  
envolvimento  
emocional  
dos líderes  
Engie  
projeta  
patrimônio da zona de  
  
empreendedorismo  
durante fusões e aquisições e separação dos  
planos dos membros  
fundadores  
para proteger  
a iniciativa privada Erez, Nir ESOP. consulte o horário  
estimado de chegada (ETA) do programa de opções de ações para funcionários  
ETA (hora estimada de chegada)  
Europa, compras isentas de impostos  
em cargos executivos  
da Excite@Home e separação de membros fundadores, anúncios de saída,  
estratégias de saída

e conflitos de interesse e ganhos/retenções e emoções e exercício de opções consultores financeiros, fiscais e jurídicos na e “primeira vez”, informando os funcionários sobre banqueiros de investimento e gestão de investidores e IPOs vs. e fusões e aquisições como pacotes de retenção de escolha pessoal e dizer “não”, ações secundárias em dicas para iniciar e permanecer após fusões e aquisições no Waze e despesas com efeitos “uau” e experiência (s) de termos de compromisso e fracasso na primeira vez

## F

### Aquisição

do WhatsApp pelo Facebook por mudanças dramáticas na globalização no marketing por promoções online nas fases operacionais na origem do

adequação do produto ao  
mercado como uma  
empresa  
iniciante e o Waze e o

boca a boca falham  
na

abordagem rápida e comemoram o sucesso  
como  
evento

medo de produtos “bons o  
suficiente”,  
importância,  
paixão e perfeição  
desde o lançamento prematuro do  
produto e adequação do  
produto ao mercado e reiniciar do  
zero e

vergonha e começar com uma folha  
em branco  
dicas para o

entendimento do  
sistema

de start-  
ups no modelo de  
negócios

Waze FairFly no CEO de  
encontrar a equipe certa nos  
membros da  
equipe  
fundadora de investir na  
origem da solução  
de problemas na

criação de valor e no  
programa Zell  
com preços justos de mercado Fallon, Walter FAs. consulte consultores financeiros

temer  
do fracasso  
de deixar de tentar  
coisas novas recurso(s)  
frequência  
crítica de  
uso remover a reflexão sobre  
o próximo  
feedback dos primeiros  
usuários  
majoritários antes de contratar ouvir os  
colegas dos usuários

tarifas  
Taxa  
fixa de assinatura de aquisição  
única, FeeX. *veja*  
as mulheres de Pontera,  
segurança pessoal para o CEO da Fibo  
em  
encontrar a  
equipe certa para investir em taxas  
de pagamento por  
uso na solução de problemas  
no programa Zell "50 Melhores  
Aplicativos Android" (*revista*  
*Time* ) consultores financeiros (FAs) empresas de investimento financeiro  
(FI) demitindo CEOs cofundadores e  
tomada de decisão e DNA de start-ups

abordagem rápida  
para membros da equipe fundadora  
exames sociométricos para  
startups para  
estudos e  
treinamento de gerentes  
abordagem “disparando  
rápido” primeiras  
impressões experiências  
iniciais usuários  
iniciantes valor inicial (FTV)  
modelos de taxa  
fixa fluxo de  
rodadas fixas,  
foco em aplicativos e operando em fases  
FOMO (medo de perder)

Fórmula Ford, para acordos de  
fundadores de modelos de negócios  
“The Founders Kitchen”, membros  
da equipe fundadora e conflito  
com investidores durante rodadas  
de baixa e expectativas de  
marketing, demissão de acordos de

fundador e contratação de  
arrecadação de  
fundos  
durante fusões e  
aquisições,  
motivação e

complementação de planos 401 (k) de aquisição de direitos

Aplicativos

gratuitos da França

Mapa Grátis

modelos freemium  
frequência  
de falha no  
uso de aplicativos  
frustração, start-ups para reduzir FTV  
(valor inicial) financiamento  
total da cláusula anti-diluição. *veja*

*também* arrecadação de fundos para  
estratégia de entrada no  
mercado de empreendedorismo com  
base em rodadas de  
financiamento de  
perspectiva  
“criadores de  
fundos”, desafios  
de arrecadação de fundos  
de  
demonstrações/

apresentações  
de slides  
para e FOMO  
e investidores e  
KIs no ritmo  
do Moovit em  
Refundit e dicas  
iniciais de  
rejeição  
para e  
planilhas de termos de narrativa para  
cronogramas para o futuro do fluxograma da estratégia de arrecadação de fundos do Waze at Zeek, interrupções que a

## G

gamificação

Garmin

Portões, Bill

Geektime

gênero e diferenças de geografia de  
generosidade  
dos usuários, usuários  
baseados  
em shows na  
Alemanha  
e geografia  
desistindo da

globalização Global Blue abordagem  
“botas no chão”  
para desafios de escolha  
de mercados para  
experimentar e PIB per  
capita e liderança de  
mercado e adequação  
produto-mercado e lugares  
pequenos  
versus  
grandes, dicas  
para cronometrar os

principais mercados  
e Uber vs.  
Lyft Gmail  
Goddijn, Harold se tornando  
viral Goldberg, Tal produtos “bons o suficiente”

Google. veja também  
transação Google-Waze  
aquisição da  
Bump como competição  
pela interrupção  
do Waze por mudanças  
dramáticas na globalização  
no lançamento de  
produtos em ferramentas de exibição de mapas em promoções on-line em fases operacionais em

origem do  
ajuste do produto ao  
mercado em pacotes de retenção em  
SEO em  
como usuários de empresas  
iniciantes  
e boca a boca Google+

Google

Hangouts Google Maps

Google Reader

Google TV Google

Wave

Transação Google-

Waze e construção de uma

inicialização e estratégias de  
interrupção e saída  
e arrecadação de fundos  
e solução de  
problemas diários e parceria e  
usuários do Waze  
go-to-market (GTM)

planeja o impacto do financiamento

para obter o impacto  
geográfico dos  
usuários e operar em fases  
para reduzir falhas financiamento  
governamental,

empreendedorismo, apoiado por dados de GPS, rastreamento de

rastreamentos de GPS dos motoristas

Grab (app)

gráficos

gratificação, validação vs.

Gretzky, Wayne,

crescimento e gerenciamento do BoD

adequação  
orgânica e produto-mercado  
dos usuários (*veja aquisição de usuários*)

Planos GTM do Congresso  
Mundial GSM. *veja os planos de entrada no mercado*

## H

Halahmi, Eyal  
felicidade, no trabalho  
Hardware  
Happylogue, para aplicativos de consumo  
*Harvard Business Review*, Harvard  
Business School Hastings, Reed  
HF & Co. Escritórios  
de advocacia serviços de uso de  
alta frequência Contratação pelo Google  
contratações após  
fusões  
e aquisições de  
CEOs de  
cofundadores e  
tomada de decisões e DNA  
de start-ups de membros da  
equipe fundadora e fases para start-  
ups startips para estudos e  
treinamento de  
gerentes de  
VP de marketing Hirsch-Falk,  
Nitzan hit ratio, para  
contratação de holdbacks  
home base, globalização  
baseada em  
seu Horizons Ventures Horowitz, Ben Bloco de RH

HumanClick

Hutchison

EU

Ideias da IDC Herzliya University (Israel)  
para

adquirir usuários que  
se apaixonem por sua simpatia  
por suas respostas às  
impressões da empresa,  
inclusão de opções de  
ações de incentivo  
(ISOs) de primeiras compras no aplicativo

Índia

Ofertas

públicas iniciais (IPOs) da Indonésia

Rotatividade

de usuários inovadores

da Inktomi no trimestre

Inrix

Instagram

Interesses da Intel,  
alinhamento de rodadas de  
financiamento interno, valores de investimento e  
planilhas de termos,

banqueiros de  
investimento,

investidores apresentam aos  
investidores

modelos de negócios como  
fator para conflitos e

gerenciamento de crises  
e rodadas de redução

em estágios iniciais e finais, acordos de ganhos e captação de recursos

liderar e gerenciar o BoD  
durante fusões e  
aquisições e ações  
secundárias,  
dicas e cronogramas para levantar  
dinheiro, atualização  
como usuários  
no Waze/Move

iPhones

iPod

IPOs (ofertas públicas iniciais)  
ISOs. veja opções de ações de incentivo  
Israel

abraçando o fracasso e a  
globalização problemas  
nos correios em mensagens  
de spam SMS em start-ups  
com base na  
regulamentação  
tributária nas Forças de  
Defesa de Israel Nação  
Startup Israelense  
Autoridade Tributária de Israel Itália

## J

Japão Jobs,  
Steve joint ventures (JVs)  
Jordan, Michael  
jornada de fracassos. veja o fracasso dos sistemas de justiça, o empreendedorismo é afetado  
por  
JVs (joint ventures)

## K

direção

Kalanick, Travis

Katz, Shraga

Marco, Samuel

Principais Indicadores de Investidores (KIIs)

Khosla, Vinod

Khosla Ventures

Kimchi, Roi

Kleiner Perkins

Kodak

## L

usuários majoritários tardios

investidores em estágio avançado

Líderes de ações

judiciais da

América

Latina

comercializam

oportunidades de

sucesso,

qualificando o aprendizado para

quebrar barreiras ao fracasso

ação legal e separação dos membros fundadores consultores

jurídicos despesas

jurídicas

participações menores

Levine, colega cuidadoso

Levy, valor de

vida útil de Ehud (LTV), de produtos

Parceiros de risco Lightspeed

Gráficos de linha

de Li Ka-shing

LinkedIn

Liquidação

e conflito do

Linqmap

e estratégias de saída  
preferências e ações  
secundárias Livecare

demonstrações  
ao vivo

LivePerson LiveU  
parcerias locais  
Localização Períodos  
de bloqueio mundial longa jornada,  
de start-ups  
perdedores mercados serviços de baixa  
frequência de uso LTV. veja o valor vitalício dos

produtos, sorte Lyft

## M

Manutenção  
do Magma e gerenciamento de receitas recorrentes  
e crise de conflito  
com investidores durante rodadas de  
baixa  
durante o processo de  
captação de recursos e manuais de  
recarga e treinamento  
Mapa “map-chat”  
apresenta

tecnologia de criação e  
edição de mapas Mercado(s) MapQuest. veja também  
globalização;  
ajuste produto-mercado (PMF)  
reivindicando a propriedade de sua  
interrupção em grandes  
mercados domésticos

influência e  
perspectiva e  
adequação do produto  
ao mercado

validação do equilíbrio  
de mercado

desenvolvimento de  
negócios de  
marketing vs. para obter  
estratégias de  
organização de usuários  
para e WOM/tornando-  
se viral  
ruptura do mercado mercado-produto-  
preço tamanho do mercado F&As.  
veja fusões e aquisições MAU. veja  
usuários

ativos mensais  
mídia, empreendedorismo apoiado  
por anúncios de  
mídia  
agregadores de mídia  
serviços médicos e disruptão de start-  
ups médicas Programas  
de mentoria

Mega fusões e  
aquisições (M&As) e DNA de  
start-ups  
essência e globalização  
banqueiros de  
investimento durante IPOs

vs. start-ups  
seguindo  
e cuidando de si mesmo  
Microcópias

do aplicativo Messenger México, em aplicativos Microsoft interrupção por

investimentos no  
mercado de produto se  
ajustam à missão de mini-  
saídas da empresa  
start-up

Microsoft Office, alinhamento  
do dinheiro do MIT (coisa mais  
importante). *veja também* crises de  
captação de recursos por  
falta de  
poupança

desperdiçando usuários ativos mensais (MAU)  
Moovit

modelo de negócios em  
CEO de  
negócios  
no exercício de opções na  
abordagem fail fast nos  
membros da equipe fundadora de  
arrecadação de  
fundos na globalização em  
Aquisição pela Intel de  
investidores gestores em  
marketing por  
ações secundárias na  
venda de dados em  
SEO na  
simplicidade de uso,  
solução de problemas  
para usuários de empresas  
iniciantes  
e boca a boca

Moran, Dov  
“coisa mais importante” (MIT) motivação  
vetos de  
várias pessoas

## N

Dispositivos de navegação de algoritmos de navegação do índice Nasdaq-100  
Navteq

Negociações de valores negativos da NBA durante a liquidação durante fusões e aquisições com outros investidores e dizer “não” e adições líquidas de termos de compromisso

### Interrupção

da Netflix por mudanças drásticas no marketing, nas fases operacionais, na adequação do produto ao mercado, nas taxas de assinatura da empresa iniciante, no preço líquido, na pontuação líquida do promotor (NPS)

Netscape Boletins informativos para novos investidores da Networks in Motion

Novos usuários “a próxima grande novidade” (TNBT)  
“da próxima vez”, dizendo nichos de mercado

NIH (“não inventado aqui”)  
99 Táxi  
“sem regras idiotas”  
Nokia

posições não executivas não  
participantes (preferência de liquidação) distribuição normal  
sem vendas “não”, dizendo  
cláusulas  
de proibição de  
compras “não  
inventadas aqui” (NIH)  
NPS (pontuação líquida do promotor)

**O**

Objeções de Obama, Barack e do governo,  
abordando objetivos, em  
modelos de negócios  
Promoções off-line  
de software OCR planos  
de cem dias taxas de aquisição  
únicas 1x participação (preferência  
de liquidação) promoções on-line emissão de ingressos  
on-line aquisição de  
usuários on-line

Onda aberta  
Opções de  
Opsware  
“call” e “put”, exercício  
de ações de  
incentivo, ações

ordinárias, mudança  
organizacional  
Oron, Yoram  
excesso de assinaturas

Start-ups de entrega de pacotes P. *veja Mego Page,*  
Larry

Algoritmo PageRank,  
aplicativos  
pagos, pontos  
problemáticos do “papel-  
moeda” da Palo  
Alto Networks, paixão,  
descoberta de sua  
violação  
de patente, paciência,  
aplicativos pagos por uso, “pagos para  
jogar”,  
durante rodadas baixas  
PDAs, pares PE (private  
equity),  
feedback da  
Pelephone,  
percepção dos problemas  
do produto  
-adequação ao mercado  
de segurança  
e “amostra de  
um”, perspectiva de  
  
perseverança de  
perfeição, de  
usuários  
Pfizer transferências  
de fase Filipinas  
Picasa  
pipeline feeders pitches, investidores  
pivôs PMF. veja o ajuste  
do produto ao mercado  
PMF Model Funnel Pocket PC Freaks ponto de venda (POS)  
Polônia  
Pontera  
CEO da

gestão de crises em  
DNA na  
abordagem fracassada  
rápida na fundação de membros  
da equipe no  
investimento na adequação  
do produto ao mercado  
na solução de  
problemas no programa Zell, população e geografia  
Correios POS (ponto de  
venda) e entrega  
PPS (preço por ação)  
Preparação de direitos  
preventivos de RP  
(relações  
públicas) para  
interrupção  
por falha no  
gerenciamento da imprensa  
do  
BoD, falando  
sobre o preço dos clientes de aplicativos  
que aceitam produtos como fator  
para o mercado justo de empresas B2B  
líquido  
problemas de preço  
por ação (PPS) de capital  
privado (PE) do produto-  
mercado  
causados por interrupções  
e encontrar sua paixão com foco  
na identificação  
e percepção  
de pontos  
problemáticos e  
respostas às ideias da empresa

e “amostra de um”,

resolvendo  
começando  
com dicas  
para start-ups e seguindo o  
caminho mais

fácil de  
validação de  
produto(s) construindo melhor  
e interrupção da  
satisfação  
do cliente a partir de  
novas expectativas em queda como  
fator para a frequência  
de liderança de mercado de uso de “bom o suficiente,”  
LTV de  
maturidade  
de lançamento prematuro  
simplicidade  
de ajuste de produto ao  
mercado (PMF) quebrando  
barreiras  
para no Bump e dados  
de fases  
de mudança para usuários  
pioneiros falha por falta  
de impacto da globalização e  
recursos “bons o suficiente” e  
contratação muito cedo  
na jornada de falhas e  
impacto dos  
mercados de marketing e  
liderança de mercado  
na medição  
e múltiplos MITs

e fases de operações e funil  
modelo PMF removendo  
recursos para simplicidade  
de produtos e solução de  
problemas começando  
de novo com dicas  
iniciais para  
sucesso resultante e  
validação vs. gratificação para  
criação de valor e  
observação de novos  
usuários

no Waze produto-preço  
de mercado vídeos  
profissionais  
participação  
nos lucros promoções  
disposições protetoras  
departamentos de  
relações públicas empresas públicas relações públicas (PR)  
Compras

de Pumba, resistência  
no aplicativo, opções de  
“colocação” do BoD

## P

Matriz de qualificação  
da Qualcomm Ventures

## R

Raanan, Gili  
prontidão  
reajustes  
recuperação, de  
recorrência de falhas, em receitas  
recorrentes de modelos de negócios

referências e contratação de

programas de referência

Ele derrama

A utilização pela Bélgica de

CEO da

abordagem fail fast para

encontrar a equipe certa na arrecadação

de fundos, investir em

taxas de pagamento

por uso na solução de

problemas, começar do zero no

registro, na rejeição da regulamentação

de aplicativos, confiabilidade,

renovações para

produtos B2C,

modelos de

negócios para

satisfação do cliente,

marketing para e mercado de

produtos relatórios adequados, precisão

da reputação e

pesquisa sobre como cuidar de si

mesmo, para cartas de demissão

de globalização resiliência responsabilidade, de falha de

unidades de estoque restrito (RSU)

resultados consistência na

entrega de

retenção

para empresas B2C, dinheiro

vs. aquisição

de dados para

dados para medir os usuários pioneiros que ganham negócios em comparação com recursos “bons o suficiente” e adequação do produto ao mercado dos usuários em pacotes de retenção do Waze, start-ups de poupança para aposentadoria. *veja* usuários recorrentes de Ponteria receita anualizado para atrair modelos de dinheiro revisão recorrente por usuário, para revolução de produtos “bons o suficiente” e direito de interrupção do direito de primeiro aviso (ROFN) de primeira recusa Ron, algoritmos de roteamento Eitan Rumores de RSU (unidades de ações restritas), após fusões e aquisições Rússia

## **S**

SaaS (software como serviço)  
Sacerdoti e Ariel sacrificam modelos de negócios de vendas de

segurança e geografia para contratar vice-presidente de marketing para argumentos de venda de histórias relacionadas a

algoritmos do agente de vendas ciclos de vendas

Operações de vendas do Salesforce organizações de vendas kits

de ferramentas de vendas de vendedores

percepção de "amostra de um" Sasson, Steve satisfação, economia de dinheiro do cliente, ganho vs. SDKs (kits de desenvolvimento de software)

otimização de mecanismo de pesquisa (SEO)

ações secundárias sobre estratégias de saída e liquidação e gerenciamento de investidores e cláusulas de não venda

Regulamentação dos EUA de títulos no Waze oferecidos rodada inicial de arrecadação de fundos SeeTree autoconfiança autoexploração SEO (otimização de mecanismo de pesquisa ) separação, da empresa Sequoia Capital 7-Eleven armazena severidade, de barreiras em aplicativos Shabtai, Ehud vergonha dos acionistas valor dos acionistas eventos de compra de ações

ações

comum

secundário

comum

menor

vendendo sua economia compartilhada e geografia

Shinar, Amir

Shmuelitz, chefe

Vale do Silício

Siman-Tov, Aviel

simplicidade, de aplicativos

de esqui, apresentações

de slides de start-ups

**Campanhas SMS**

Mensagens de spam

SMS sociais +

aplicativos comportamento social e

globalização mídia social,

promoções em soluções de kits

de desenvolvimento de software (SDKs)

de software

como serviço

(SaaS) com foco

e perspectiva

começando com a validação de

Coreia do Sul

Espanha

A velocidade

do spamoff e a velocidade do

velocímetro de

transporte

prejudicam os gastos e as contratações

são afetadas pelas telas iniciais

Spotify

recomeçando

dicas

para interrupção

para estratégias de  
saída para

fracasso para

demissão/

contratação para

arrecadação de

fundos para ganhar

usuários para a globalização

para ganhar dinheiro para

gerenciar

investidores para fases para

start-ups

para problemas de adequação do produto ao

mercado para

usuários start-ups.

veja

também start-ups específicas

em toda a fase de suposições

de construção e

construção de uma

competição unicórnio de

outras e

criação de valor

foco

necessário e frequência

de uso crescimento da fase de

contratação e

necessidade dos MITs

para fases na mudança

organizacional na

fase PMF dos

problemas enfrentados

por e dicas de simplicidade e adequação ao mercado do

produto para mudar de marcha no financiamento estatal, empreendedorismo apoiado por negociações de ações

opções de ações  
armazenam start-ups de crédito. *veja*  
Zeek storytelling  
em modelos de negócios  
para arrecadação  
de fundos e ouvir feedback usando  
demonstrações e taxas de assinatura  
de apresentações de slides  
sucesso  
celebrando  
o crowdsourcing de  
clientes,  
abraçando o fracasso  
dos experimentos  
da abordagem de falha  
rápida de  
líderes e fases para start-  
ups e “medidores de  
sucção” de adequação do produto ao mercado  
Microssistemas Sun  
Anúncios do Super  
Bowl  
apoiam  
CEOs  
para ideias de  
investidores e receitas  
recorrentes de vendas  
surpresas, manipulação do BoD  
Suíça

T

TAM. *consulte* o total de consultores fiscais do  
mercado  
endereçável start-ups de reembolso de impostos.  
*consulte* Reembolsar start-ups de declaração de  
imposto de renda. *veja* equipe(s) Fibo. *veja* também os membros da fundadora

para cada fase  
encontrando o certo  
tendo média

Tele Atlas

Telecom Italia Móvel (TIM)

Telefone

Telenavegação

Diga, Omar

Rescisão

Telmap, de termos de parcerias locais

Tesla

Tailândia

“obrigado”, dizem as pessoas

3 Itália,  
emissão de bilhetes com

regras de “três usos”, on-line

TikTok

TIM (Telecom Italia Móvel)

Tim Brasil

time

economizando  
desperdício de  
prazos em modelos de  
negócios para  
arrecadação de fundos para contratação

Revista *Time*

Tirosh, slides  
de título Ziv

T móvel

TNBT (“a próxima grande novidade”)  
Os modelos

topo de linha da

TomTom

completam o mercado endereçável total (TAM)

[Tráfego.com](#)

empresas de informações de trânsito

engarrafamentos

treinamento

para produtos

B2B para

gerentes desordeiros de transparência Trump, Donald

confiar

TurboTax

Peru

Twitter

## **U**

Uber

interrupção pelo  
recurso ETA de

globalização na

Lyft vs.

marketing por

taxas de pagamento

por uso em adequação

ao mercado do produto

em programas de

referência em empresas

iniciantes e empresas

unicórnios boca a

boca Reino

Unido Retorno de

capital dos Estados

Unidos em planos

401(k) e regulação da globalização de

ações secundárias

em start-ups com

base em atualizações, jornadas de expansão de empresas

Departamento do Trabalho dos EUA

casos de uso

aquisição de usuários

Marketing B2B para

Marketing B2C para  
modelos de negócios e

concorrência custo de  
aquisição

de dados e frequência de  
uso de produtos e globalização e  
crescimento de start-ups

e jornadas GTM marketing para  
oportunidades de promoções

para startups para

maneiras de usar no

Waze e WOM/

tornando-se

viral

Usuários

suposições ativas sobre e  
lutando contra a frustração e  
categorias de conteúdo de produtos

B2B vs. B2C

geradas pela aquisição de  
dados para medir a maioria dos  
primeiros adotantes

e as expectativas

sobre os produtos feedback das diferenças de  
gênero pela primeira  
vez do

impacto da geografia sobre o  
inovador

investidores  
como maioria  
tardia ouvindo seu  
pagamento ativo  
mensal para adquirir  
a perspectiva de  
reconquistar  
a  
retenção  
regular e a simplicidade dos  
produtos  
dicas para criação de  
valor para  
assistir no Waze

#### Pesquisa Geológica dos EUA

## V

validação  
para gratificação de  
modelos de negócios  
vs. problemas  
de pressupostos subjacentes valor  
de avaliação  
(valor) de vida  
útil inicial  
de  
aplicativos  
medindo a  
criação de  
valor  
percebido  
negativo para os  
acionistas para empresas  
B2B modelos de negócios  
para parcerias locais e  
fases para start-ups

e proposta de valor de adequação  
do produto ao mercado. consulte valores de adequação do  
produto ao mercado  
(éticos) para capitalistas de risco (VCs). veja também  
investidores

Verizon Vertex Ventures

aquisição  
de modelos de  
fundadores  
períodos para  
direitos de voto  
vídeos de  
demonstração vídeos, profissionais  
Viral do  
Vietnã, visão em  
andamento, efeito de fusões e  
aquisições na linguagem visual  
Vodafone Itália  
Volozh, Arcádio  
Direitos de  
voto de Voltaire

## W

Waserman, Shmulik Waze.  
veja também a transação Google-Waze após a aquisição  
do Google A rejeição da Atomico de  
folhas em branco no modelo de  
negócios dos  
cofundadores de coleta  
de dados como  
competição pela  
aquisição de dados do Moovit em  
diferentes mercados  
perturbação na DNA de

planos de ações  
no exercício de opções na  
estratégia de saída em  
A suposta aquisição do fracasso do Facebook  
no foco na  
fundação  
de membros da equipe de  
arrecadação de  
fundos na  
gamificação na  
globalização em recursos “bons o  
suficiente” em banqueiros de  
investimento contratados  
por ganhar dinheiro na gestão  
de  
investidores em  
mapas  
marketing  
por origem em  
PDAs popularidade de  
adequação do produto ao  
mercado e  
qualificações matriz  
levantando capital na  
remoção de recursos em  
pacotes de  
retenção em ações  
secundárias na venda  
de dados em fases  
de mudança na  
simplicidade de uso como aplicativo social + resolvendo problemas em uma empresa start-up  
Tentativa de aquisição de usuários da Telmap  
na validação e  
gratificação na proposta de valor de  
versões do aplicativo

e riqueza boca a boca

e bem-estar geográfico

Nós esquiamos

**Whatsapp**

A aquisição da globalização  
pelo Facebook no  
marketing por  
ajuste de produto-  
mercado como empresa  
start-up e boca a boca

Os

mercados

vencedores do Windows vencem,  
suposições sobre o boca a boca (WOM)

*World Factbook*,  
efeitos “uau”

Wozniak, Steve

estava errado, admitindo que você estava

**X**

Fator X

XLNet

**E**

Yahoo

Crescimento ano a ano do Yandex (Y2Y)

YouTube

com

Zeek

Zelkind, Daniel

Programa de Empreendedorismo Zell

Zilka, Yahal

Zoomcar

Zuckerberg, Marcos

Zuk, Nir

Zurel, Yoav

# Sobre o autor



*Foto de Orel Cohen*

**Uri Levine** (<http://urilevine.com>) é um empreendedor e disruptor apaixonado, e duas vezes construtor de “unicórnios” (duocórnio). Ele foi cofundador do Waze, o maior aplicativo comunitário de trânsito e navegação do mundo, que o Google adquiriu por US\$ 1,1 bilhão em 2013, e é ex-investidor e membro do conselho do Moovit, o Waze do transporte público, que a Intel adquiriu por US\$ 1 bilhão em 2020. Levine também dirige o The Founders Kitchen, um fundo de construção de empresas.

A visão de Levine na construção de start-ups é perturbar mercados ineficientes e melhorar serviços que funcionam mal, concentrando-se na resolução de “GRANDES problemas”

e economizando tempo e dinheiro aos consumidores, ao mesmo tempo que os capacita e muda o mundo para melhor. Entre as start-ups de Uri estão Pontera, FairFly, Refundit e SeeTree, e ele está sempre trabalhando na próxima.

Uri está no ramo de alta tecnologia há trinta anos, metade deles no cenário de start-ups, e já viu de tudo, desde o fracasso, passando pelo sucesso moderado até o grande sucesso. Ele é um palestrante de classe mundial sobre empreendedorismo, disruptão, evolução versus revoluções de mercados, mobilidade e start-ups. Em suas apresentações e workshops, ele compartilha as lições aprendidas com sua experiência tanto de triunfos quanto de derrotas.

Levine é bacharel pela Universidade de Tel Aviv. Serviu no exército israelense na unidade especial de inteligência 8200. Em sua atividade pública, atua no conselho de administração da Universidade de Tel Aviv e também é mentor de jovens empreendedores. Em 2015, Levine, juntamente com Ehud Shabtai e Amir Shinar, foi nomeado um dos 100 visionários pela Genius 100 Foundation.