

ÍNDICE

Prefácio	13
Para começar	17
Introdução	21
1.	
Fazedor, eternamente em bicos dos pés	25
Fazedores de primeira viagem	32
Fazedores crônicos	35
Fazedores em contexto universitário	39
A controvérsia da paixão	40
2.	
Quando tudo começa	45
A importância da ideia	50
3.	
Da ideia à prática: por onde começar?	57
Dores de crescimento	62
Como construir um modelo de negócio	68
4.	
Ninguém é uma ilha	71
Como fazer um pitch	76
Palavra de mentores	78
Incubadora a incubadora, enche o ecossistema o mapa	80

5.	
Liderança	87
Como escolher e gerir a equipa	90
Dores de crescimento	92
Evitar o burnout ou... “como é que as pessoas escolhem quando vão de férias?”	93
6.	
Chegar às pessoas	97
A importância do storytelling	100
#AsCoisasResolvemSe	102
7.	
Falhar e voltar a tentar	109
Cele(m)brar o falhanço	112
Falhar melhor	116
Falhar é uma metamorfose	117
Dar de volta	121
Mariana Barbosa	125
Agradecimentos	127

PREFÁCIO

Quando a Mariana me convidou para escrever este prefácio, aceitei de imediato. A Mariana fazer um livro sobre fazedores e sobre o ecossistema empreendedor, é como... um peixe escrever sobre o mar ou uma águia escrever sobre o vento. Ainda hoje não sei, talvez nunca saiba se existia ecossistema antes de a Mariana ser jornalista ou se a Mariana “apareceu” ao mesmo tempo que o ecossistema e foi uma feliz coincidência, ou ainda se ele existe graças a ela.

Realmente, sempre existiram empreendedores tecnológicos em Portugal. Sempre existiram incubadoras e investidores. Eu que o diga que, desde os 18 anos, na ANJE Leiria, e depois como vice-presidente nacional, fundei e acompanhei centenas de empreendedores e dezenas de incubadoras. Mas *startups*, aceleradoras e ecossistema como o entendemos hoje, apareceram em 2012 e, muito graças à promoção da Mariana, na altura numa recente publicação, o *Dinheiro Vivo*.

Em 2011 e 2012 surgem inúmeras iniciativas, privadas e públicas relacionadas com estes temas, mas teriam sido suficientes sem a divulgação e apoio que, pela primeira vez, um órgão de comunicação social lhes deu? Surgiram a *Portugal Ventures*, a *Startup Lisboa*, a *Beta-i*, o *Seedcamp*, o *Startup Weekend*, a *Switch Conference*, o *Cowork Lisboa*. Pela primeira vez, tínhamos empreendedores portugueses em aceleradores internacionais como a *500 startups*, o *Y Combinator* e o *Startupcamp*. E sempre, sempre ao seu lado, uma única jornalista, um único órgão de comunicação social: a Mariana e o *Dinheiro Vivo*. A *Startup Lisboa*, apesar de lá ter empreendedores desde 2011, inaugurou oficialmente em Fevereiro de 2012. Ao ler este livro recordei todos esses momentos. O esforço de encontrar patrocínios e apoios e de nos darmos a conhecer. Atrair empresários tecnológicos para a Baixa era ridicularizado por muitos, na altura. A preferência por zonas novas da cidade e grandes parques tecnológicos nos arredores eram a prática. Um prédio pombalino sem um único lugar de estacionamento e onde a maior sala tinha 25 metros quadrados dificilmente seria atractivo.

Ao contrário de todas expectativas, aconteceu o oposto: atraímos centenas de empreendedores no primeiro ano e milhares ao longo dos anos seguintes, chegando a 2015 com cinco edifícios. A razão desse sucesso nunca foi o imobiliário, mas sempre o ambiente, a rede de partilha entre os empreendedores. Os principais mentores eram eles próprios. O Anthony, da *Hole19*, tinha vivido em vários países, sabia de SEO como ninguém, falava-nos de UX, de investidores que ele seguia no *Twitter* e de quem nunca tínhamos ouvido falar. O Miguel, o Ben e o Mariano, da *Uniplaces*, recebiam todas as semanas visitas internacionais, investidores e outros empreendedores e sempre partilhavam quem vinha, o que faziam, o que queriam. O Jaime, da *Codacy*, é um belo exemplo de alguém que soube beber esse conhecimento de quem lá estava no prédio e o usou para se tornar num empreendedor global.

Se a *Startup Lisboa* inovou em alguma coisa, foi na criação, pela primeira vez, de um ambiente só de empreendedores, de um repositório de boas práticas e de informação. Sabíamos sempre quando um investidor se portava mal, ou truques de clientes e fornecedores, evitando assim que muitos cometessem os mesmos erros várias vezes.

Ao ler o texto da Mariana sobre os muitos casos de sucesso dessa altura, e muitos nem nunca estiveram pela *Startup Lisboa*, lembro-me das centenas que por lá passaram e que não tiveram esse sucesso. As centenas que falharam, pela equipa, pela ideia, pelo mercado, por tantas razões. Mas graças as essas centenas é que alguns atingiram o sucesso. Graças à aprendizagem, aos erros, às práticas dessas centenas, é que o ecossistema evoluiu e isso deve-se ao papel da imprensa e, em especial, à Mariana. Numa economia em que a partilha é o segredo do negócio, o papel da imprensa ganha uma importância ímpar. O *Dinheiro Vivo*, na altura, era tão lido no edifício quanto o *TechCrunch*.

Não existem duas *startups* iguais, seja pela equipa, pelo mercado, pelo sector — são sempre diferentes. Tal como uma árvore: podem ser da mesma espécie e estar no mesmo terreno, mas nascem e crescem diferentes. No entanto, podemos aprender muito com todas, e todas têm muita coisa em comum.

Se, na altura, a conversa entre empreendedores era conseguir investimento, viesse ele de onde viesse, hoje já ouço empreendedores a exigir *smart money*, complexos benefícios fiscais, legislação de vistos, apoio diplomático, infraestruturas científicas. Essa é a maior prova da evolução do ecossistema. Ainda falta muito, sim, mas a evolução foi quântica. Muito amparada na *Web Summit*, a quantidade de empreendedores, incubadoras e investidores estrangeiros a circular pelo nosso ecossistema só se compara com muito poucos na Europa continental. A percepção da importância das *startups* para a imagem de um país moderno, para a criação de emprego qualificado, para a reabilitação urbana e como fonte de inovação para sectores mais tradicionais são verdades hoje defendidas por todos — políticos, grandes empresas, imprensa, universidades. Na altura, em 2011, nem vos conto para não envergonhar muitos que por aí andam, a quantidade de reuniões que tive em que tinha de começar por explicar o que queria dizer *startup*, *business angel*, etc... Era diário. Na *Startup Lisboa* e, depois, na *Startup Portugal*, uma das nossas principais funções era explicar ao país que movimento era este, que não prejudicava ninguém: porque devíamos abraçá-lo, agradecer ter as características necessárias para sermos relevantes e, ao nosso lado nessa caminhada, víamos sempre o sorriso inteligente, o olhar curioso quase desconfiado e a presença discreta da Mariana.

Este livro surge no momento certo, em que o ecossistema atingiu a sua maioria: as *startups* são tratadas como empresas, com momentos altos e baixos; já não nos deslumbramos com um qualquer anúncio de um novo feito, de um novo prémio ou de uma nova ronda de investimento como na altura. As câmaras — Lisboa, Porto, Braga, Cascais e muitas outras — a Rede Nacional de Incubadoras, das quais a Mariana já visitou dezenas e que ascendem já a 130, fizeram e fazem o seu trabalho. O Governo também: em meados de 2018 lançou mais um pacote de medidas, cada vez mais afinadas e mais técnicas. Agora chegou o momento de os privados também fazerem o seu papel. Os nossos investidores têm de desenvolver mais conhecimento nestes sectores e mais parcerias com investidores internacionais. Estamos a ter a maior demonstração de que um ecossistema é

maduro: os primeiros investimentos realizados pela primeira geração de fundadores que, após obterem sucesso, regressam como investidores.

Se me perguntarem qual a maior diferença para ecossistemas mais maduros, será a quantidade de empreendedores que se tornaram investidores, fazendo deles os parceiros ideais para novos empreendedores, alimentando assim a partilha de conhecimentos e da sua rede de contactos. Temos todos, sociedade, investidores e legisladores, de aprender que o que falha são as ideias de negócio. O empreendedor será sempre empreendedor e, para isso, temos de alterar muitos processos e opiniões. Este livro é um testemunho do que aconteceu pela mão de quem lá estava em cada minuto. Tenho a certeza de que o futuro provará que esta foi a primeira de muitas gerações de empreendedores tecnológicos globais a partir de Portugal.

João Vasconcelos

PARA COMEÇAR

Não me lembro bem do dia em que o André Macedo me chamou para conversar mas foi algures no início de 2011. No quinto piso do antigo prédio do *Diário de Notícias*, em plena Avenida da Liberdade, em Lisboa. Disse-me que precisava de mim para escrever sobre negócios novos.

Começávamos por esses dias a criar uma espécie de *spin-off* dentro de uma grande empresa: o *Dinheiro Vivo*, uma *startup* disruptiva e inovadora nascida dentro de um grupo pesado e pouco flexível, que tinha a ambição de contagiar tudo e todos com boas histórias, transformando a “chata” economia em qualquer coisa que envolvesse e tivesse impacto na vida das pessoas. O André convidou-me para integrar a redacção fundadora e para ser a cara e as mãos de uma secção chamada FAZ, dedicada ao “empreendedorismo”.

Mas em Portugal, nessa altura, pouco se falava de empreendedorismo. E lembro-me que sempre que eu dizia que era jornalista e que escrevia sobre *startups*, havia uma certa estranheza no olhar do outro lado. Unicórnios, *startups*, financiamento e mentoria eram coisas muito distantes, apenas lidas em algumas revistas internacionais. E *Silicon Valley* ficava a poucas horas de avião mas a anos-luz de distância.

Em Abril de 2011 lançamos o *site* do *Dinheiro Vivo* e, em Setembro do mesmo ano, o suplemento em papel, que saía todos os sábados com o *Diário de Notícias* e o *Jornal de Notícias*. Dentro do *Dinheiro Vivo*, a secção FAZ arrancou assim: histórias de gente que fazia coisas, pensava ideias e as punha em prática, gente que implementava negócios. Nas fotografias, gente sem braços cruzados, pessoas normais com vontade de fazer coisas e de mudar o mundo. Quatro páginas de histórias dos fazedores, como comecei a chamar-lhes. “Os meus fazedores”.

Com a ajuda do André Macedo, do Miguel Pacheco e de toda a equipa do *Dinheiro Vivo*, andávamos sempre à procura de novas histórias para o FAZ: as pessoas falavam comigo e, muitas vezes, nas semanas seguintes à publicação dos artigos, estavam

na televisão, fechavam negócios, ganhavam clientes, internacionalizavam-se. E com isto, não digo que as tecnológicas portuguesas tenham nascido a partir daí porque estaria a mentir: casos como a *Critical Software* ou a *Outsystems* eram, já por essa altura, empresas de referência. Mas foi por essa época que criar uma empresa se tornou uma alternativa para os jovens saídos da faculdade e sem vontade de abandonar um país que se encontrava em pleno *brain drain*. O talento estava a fugir de um Portugal sem espaço para o deixar entrar nem evoluir. E criar uma *startup*, como já se fazia em muitos países do mundo, parecia um oásis no meio do caos.

A secção cresceu com o ecossistema, a dimensão das histórias também e as páginas do jornal mudaram de nome: os meus fazedores passaram a ter palavra no suplemento, lugar especial no *site* e toda a minha admiração, semana após semana. A *Uniplaces* do Miguel, a *Codacy* do Jaime, a *Talkdesk* da Cristina, a *Chic* da Filipa e da Lara, a *Unbabel* do João e do Vasco, a *Padaria* e a *Feedzai* dos Nunos. Tantas, eram cada vez mais, mais de mil. Histórias de gente com ideias e com vontade de as pôr em prática. Histórias de gente admirável no sentido de bater o pé perante os “não” redondos. Gente de energia inigualável, fibra de navegadores prontos a descobrir mares nunca antes navegados. Portugueses, tantos, com vontade de mudar a história, de construir negócios a partir de Portugal para todo o mundo, miúdos capazes de mudar a cultura das empresas, a maneira como se colabora, a forma como se faz crescer a economia e o país. Gente que quer, mais do que um impacto, construir um legado de coisas boas que podem mudar a sociedade e o país para melhor. Talento que não tem medo de colocar código em plataformas abertas, de contar segredos — porque é a alma que é o segredo do negócio e não o contrário —, de criar parcerias com concorrentes para mudar um sector.

Poder testemunhar todas estas mudanças e escrever sobre elas quando, também eu, com 26 anos, tinha uma enorme margem de crescimento, permitiu-me sentir que eu podia contar histórias com impacto. E perceber que essas histórias podiam, por um lado, promover o trabalho dos fazedores e, por outro, inspirar e capacitar novos empreendedores.

O livro que agora tem nas mãos — feito de fazedores, por fazedores e para fazedores — é resultado disso mesmo: o processo de conhecer, acompanhar, admirar e querer partilhar na mesma lógica com que eles partilharam comigo, o percurso da ideia ao negócio dos primeiros fazedores portugueses. Decidi escolher algumas das histórias que fizeram de Portugal um ecossistema empreendedor emergente de que todos falam, não só no país como além-fronteiras. Nestas histórias, espero, cabem muito mais do que os nomes das empresas que estes fazedores representam: cabem as ideias, os planos de negócios, os *pitch* nervosos, os tropeções no caminho. As mãos na cabeça de desespero, as noites mal dormidas, as lágrimas de nervoso, as rondas de investimento prometidas que nunca chegaram a acontecer e os abraços sentidos quando, ao fim do dia, tudo correu muito melhor do que se esperava. Cabem todas as histórias porque o ecossistema somos todos. E sem todos, ele não existiria.

O privilégio, de contar estas histórias e de as deixar documentadas, é meu. E o resultado está agora, aqui: com noites mal dormidas, entrevistas fora de horas, parágrafos apagados e reescritos, lágrimas de emoção e muito orgulho enquanto escrevo estas linhas. Mudar a cultura de um país não é para todos. E convosco começou a mudar a maneira como as coisas se fazem, o modo como o conhecimento se partilha — e contagia —, e a inspiração a partir de pessoas que são, em muitas coisas, iguais a nós. Este livro é a prova de que acredito que a partilha multiplica e que, juntos, podemos mudar o mundo.

Se não forem mais, se não chegaram a unicórnios, se falharam, se sofreram, se tiveram de recomeçar de novo, já fizeram muito. Os meus fazedores são os nossos Ronaldos: embaixadores no mundo do melhor que se faz em Portugal. Esta é a minha bola de ouro para vocês.

INTRODUÇÃO

De tudo o que havia para ser, ela queria ser outra coisa. Só não sabia o quê. Cristina Fonseca, engenheira de Telecomunicações e Informação licenciada pelo Instituto Superior Técnico, em Lisboa, foi muitas vezes contactada para entrevistas em grandes empresas a operar em Portugal mas, ainda antes de terminar o curso, sabia que não era por ali que queria ir.

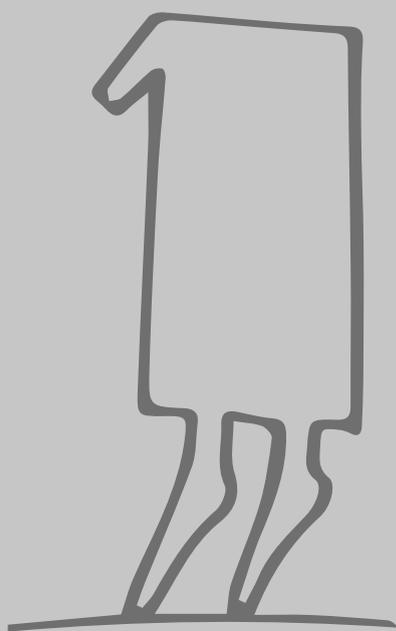
A universidade partilha listas dos alunos prestes a terminar a licenciatura e o mestrado: nas contas, têm uma taxa de empregabilidade de quase 100%. Isto quer dizer que, nos últimos anos de estudos, os estudantes são contactados directamente por grandes empresas para irem a entrevistas. Foi a partir desses contactos que o telefone de Cristina se fartou de tocar nessas alturas. Disse várias vezes “não” até chegar ao dia em que foi contactada pela Portugal Telecom, sítio onde o irmão já trabalhava e que os pais, “low profile”, poderiam considerar uma boa oportunidade. Decidiu aceitar o encontro. De calças de ganga, viu-se numa sala rodeada de gente da idade dela mas... de fato e gravata. “Eu sabia o que queria, sou uma pessoa competente e confiável e, portanto, eu achava que, independentemente de ir de fato ou não, não me iam julgar pela forma como eu aparecia para a entrevista”, conta.

Nesse dia, cinco meses antes de terminar o curso, a engenheira levou para casa uma proposta de trabalho e uma semana de prazo para uma resposta. “Não me fazia sentido aceitar porque não queria decidir nada antes de acabar o curso e sem validar previamente outras opções. Todas as empresas faziam propostas iguais e não me fazia sentido. Era mais ou menos assim: o primeiro que chegasse ganhava”, conta.

Na semana seguinte, o telefone voltou a tocar. O braço direito de Zeinal Bava, na altura CEO da telecom portuguesa, queria falar com ela. E Cristina acredita que isso aconteceu porque, primeiro, o director que a tinha entrevistado tinha-lhe apontado “uma aura tão positiva como já não via há muito tempo” e, sobretudo, porque terá percebido que seria

muito improvável a “muito boa aluna” do Técnico aceitar a proposta.

Mas ainda não foi dessa vez que a convenceram. No escritório da PT, no dia da entrevista com o administrador, Cristina Fonseca teve a oportunidade de conhecer de perto todos os departamentos da empresa. Uma “experiência”, sublinha. Mas a telecom, independentemente de ter as portas abertas a uma aluna de engenharia de último ano, continuava a ser uma enorme estrutura. “Tinha 8.000 pessoas a trabalhar... O que é que eu podia fazer no meio daquelas 8.000 que fizesse a diferença? Não dava”, atalha. No final do dia, depois de outra entrevista, voltou a perceber que, genuinamente, estava a excluir as opções que lhe apareciam porque “sentia que não era aquilo”. Nesse dia, relembrou o raciocínio feito há meses, enquanto estava internada com uma pneumonia. “Não vou hipotecar o meu tempo aqui porque se eu morro amanhã, isto não vale nada. Mas eu não sabia o que era o que eu queria fazer”.



FAZEDOR, ETERNAMENTE EM BICOS DOS PÉS

O que é um fazedor? É possível definir um perfil-tipo para esta pessoa que pensa, cria e desenvolve negócios? Neste capítulo vamos à procura de uma definição de fazedor pensada pelos próprios protagonistas e, considerando que se podem tratar de empreendedores pela primeira vez ou já acumulam outras experiências. Tentamos também perceber de que maneira a paixão pela solução de um problema pode turvar a visão do negócio.

Mas comecemos pelo princípio: o que é, afinal, um *fazedor*? Para Cristina Fonseca é simples: da perspectiva de uma engenheira, ser fazedor é resolver problemas. “É uma pessoa que encontra um problema e diz: ok, eu quero encontrar uma solução. E que não se importa de pôr as mãos na massa para o fazer”. E tentar as vezes que forem necessárias.

A *Talkdesk*, *startup*, que criou um sistema que permite às empresas produzirem o seu próprio *call center*, foi a terceira tentativa que Cristina Fonseca e o sócio, Tiago Paiva, fizeram de criação de um negócio. Ainda no Instituto Superior Técnico (IST), em Lisboa, e em paralelo com as entrevistas para potenciais trabalhos, os dois colegas lançaram uma plataforma para alunos do secundário terem explicações *online*. O negócio começou a validar-se a si próprio à medida que avançavam nas gravações das explicações em vídeo. A plataforma dava muito trabalho, custava aos clientes 79 euros por ano, sem limite de número de visualizações e, além de explicar a matéria, dava exemplos e resultados de exercícios. Cristina era a “explicadora” de matemática, diz, a sorrir. E tinha outros professores, muitos deles pagos, a dar explicações de outras disciplinas.

Só que 80 horas de vídeo visto, revisto, planeado e editado por ela depois, as primeiras lições não se fizeram esperar: o *target market* era Portugal, país pequeno em termos de mercado, os alunos não tinham dinheiro para pagar a plataforma e, sobretudo, não queriam estudar a partir dali. “Aquilo que nós estávamos a tentar resolver não era um problema que lhes ocupasse a cabeça e, por isso, a percentagem do mercado que teoricamente poderíamos captar ia requerer muito esforço. Então percebemos que não era escalável nem global, e o trabalho para o fazer era um filme de terror. Ok, não era por ali. Tínhamos de fazer outra coisa porque com aquilo, não ia dar provavelmente para pagar as contas”.

Neste caso, o exercício foi aparentemente simples: ideia, execução, validação e, por fim, decisão. Mas foi nesta fase que Cristina percebeu também que o *mindset* de engenheira do “quando tens uma ideia, pensas que é no fazer que está o segredo” não chegava. Surgiram outras questões: como é que eu chego às pessoas? Como atrair tráfego para o meu *site*? Tudo coisas

que, em 2010, não eram ensinadas, pelo menos do IST. Por isso, durante o ano seguinte, Cristina decidiu gastar dinheiro em apenas duas coisas: combustível, para poder andar de um lado para o outro, e livros sobre *online marketing*, *adwords* e muitos outros temas. Objectivo? “Queria tentar aprender sobre o ecossistema que tu precisas para criar uma *startup*”. Estava a fazer por fazer.

Além de curioso, um fazedor é também uma pessoa resiliente, que não desiste à primeira oportunidade. Essa é outra característica fundamental no que toca à definição de fazedor, segundo Filipa Neto, cofundadora da *Chic by Choice*, *startup* cujo modelo de negócio B2C¹ assenta no aluguer de vestidos de luxo através de uma plataforma *online*. “Tu, como fazedor, estás a aprender *as you go*, à medida que avanças. E portanto, ser empreendedor com a idade que nós temos, é estares em bicos dos pés todos os dias. E eu tive muitas alturas em que lia, lia, lia, com um medo de perder alguma coisa [Filipa fala de FOMO, fear of missing out²] ou de não ser boa o suficiente, de ter dormido horas a mais. Há alguém que dorme menos horas e que, como está a dormir menos horas, vai saber mais sobre isto do que eu, vai ser mais especialista e vai ter melhores resultados. Porque tu comesças com um processo de jogo contigo própria, mas tens plena consciência, à medida que comesças a ter equipas, estruturas diferentes, que o mercado de capitais é limitado e que podem escolher um *player* e não te escolherem a ti. E portanto, comesças a iterar muito e a questionar se estás a trabalhar o suficiente.”, explica Filipa.

Para ela, há uma lista de competências importantes das quais a persistência assume um papel de enorme relevância. “A mais importante é a resiliência. Tens tantas alturas em que as coisas não correm bem. Não particularizando, há um dia em que tu despedes pessoas, esse é um dia que não corre bem. Há dias em que pessoas dizem que vão investir na tua empresa, e depois... nada acontece. E tu pensas que são pessoas que são honestas, há tanta coisa, há tanta história”, explica a fundadora, cuja empresa arrancou em 2014.

Nesse ano, em Portugal, muito pouco se falava de empreendedorismo. Agora, quase meia década depois, palavras como *startup*, *scaleup*, *unicórnio* e *exit* são termos relativamente

¹ Significa *Business to Consumer* e descreve negócio feito directamente entre a empresa produtora e o cliente final.

² Ansiedade social caracterizada por uma sensação de que os outros estão a ter experiências das quais não fazemos parte e que nos provoca uma vontade de estarmos sempre ligados ao que acontece.

comuns e percebidos pela maior parte das pessoas, mesmo quando estas estão fora do ecossistema. “Agora, a palavra *startup* está em todo o lado. Há seis anos ninguém sabia o que significava e agora há entidades públicas como a *Startup Portugal* a trabalharem só nessa área”, diz Anthony Douglas, fundador da *Hole19*. Para ele, tudo mudou em Lisboa e um pouco por todo o país, nos últimos anos. “Existe mais informação e mais *know-how* no mercado nacional, para montar um negócio mais rápido e de melhor forma. Existe também muito mais atenção de fora para Lisboa, que facilita a exposição ao mercado internacional. Na altura, havia *startups* em Portugal que ninguém conhecia lá fora. Agora, os investidores vêm cá ter por causa do *Web Summit*³, do *Lisbon Investment Summit*⁴, e das *startups* que levantaram capital, e vão sempre perguntar o que é que há mais. Querem saber mais”, explica o fundador da plataforma que une golfistas e campos deste desporto, em todo o mundo. Para Daniela Monteiro, fundadora do *Startup Pirates*⁵ e a trabalhar na *ScaleUp Porto*⁶, não foi só a projecção de Portugal enquanto produtor de *startups* que mudou como também o perfil dos próprios fazedores, que evoluiu ao longo dos últimos anos. “Na altura em que começámos a trabalhar com *startups*, as pessoas vinham muito aos nossos programas para perceber o que era ou como se começava um projecto e, por isso, o nosso trabalho era muito educar. As *startups* que apareceram na altura surgiram de uma grande componente de ingenuidade. E, por outro lado, também vêm de uma fase de crise em que as oportunidades não existiam como existem agora”, afirma.

Mas quando, em 2011, Miguel Santo Amaro decidiu lançar a *Uniplaces*, plataforma de aluguer de alojamento para estudantes com os sócios Ben Grech e Mariano Kostelec, tudo isso era ainda desconhecido.

Num estudo sobre empreendedorismo jovem, feito pelo BNP Paribas, fala-se da emergência da Geração *Millennipreneur*, uma espécie de “fazedor *millennial*”. Os *fazedores* sobre os quais escrevo desde 2011 — ou, pelo menos, grande parte deles

3 Maior conferência de tecnologia e empreendedorismo do mundo. Fundada em Dublin, mudou-se para Lisboa em 2016.

4 O #LIS é um evento português organizado pela Beta-i, que junta alguns dos maiores investidores de todas as partes do mundo em Lisboa. Na edição de 2018 contou com mais de 200 investidores e 750 *startups*.

5 Projecto português fundado no Porto, em 2011, com o objectivo de formar e capacitar novos empreendedores.

6 Marca criada pela Câmara Municipal do Porto para promover iniciativas ligadas ao empreendedorismo e à inovação.

– pertencem-lhe, acredito. E se, aparentemente, a emergência de uma “nova geração” diz muita coisa, olhe melhor: a Geração Y, de pessoas nascidas entre 1980 e 1995, também chamada de *Millennial*, lança em média oito empresas durante a vida. O número é impressionante e, sublinho, muito relevante quando comparado com a média de 3,5 negócios, em média, criados durante a vida da geração antecessora. Os miúdos sub-35 não só ganham para gastar como são criadores de negócios em série. Isso prova que arriscam.

Os dados indicam que, além de criarem mais negócios, estes têm maior expressão: dos 20 aos 35, estes *millennipreneurs* fundam empresas, gerem maiores equipas e conseguem melhores resultados do que os *baby boomers*⁷. As razões para estes números são justificadas pela curiosidade. “Antigamente, para começar um negócio uma pessoa tinha de chegar aos 40 ou 50 anos. Depois, entre os 30 e os 40. Agora, é entre os 20 e os 30. É uma tendência e obviamente está por todo o lado. Claro que está relacionada com as novas tecnologias, mas também com a mudança do mundo, que agora aceita que possas ser o CEO de uma grande empresa ou que tenhas a tua empresa enquanto és bastante novo”, explica Remi Frank, do BNP Paribas. O estudo, feito com uma amostra de cerca de 2600 empreendedores de 18 países do mundo, dá conta de que, todos juntos, estes fazedores valem mais de 17 mil milhões de dólares. E ainda que as regiões mais apelativas para estes *millennipreneur* sejam os Estados Unidos, a China e a Alemanha, as maiores conquistas do ecossistema têm acontecido na Índia, na Turquia e também na China. As conclusões sugerem que, talvez por ser uma das gerações mais prejudicadas de sempre ao nível do desemprego jovem, seja também a geração a quem é mais fácil criar negócios. Em segundo, trata-se de uma geração que lida melhor com o falhanço ou que, por outra, considera-o parte do caminho. Tendo em conta que a maior parte dos *millennials* pensa criar o seu negócio, em média, aos 29,4 anos, ainda há muito tempo para tentar.

Miguel Santo Amaro tinha 23 anos. De uma sala da *Startup Lisboa* — que, durante as primeiras semanas, nem secretária tinha —, cofundou a plataforma que actualmente tem presença

⁷ Geração de pessoas nascidas entre 1946 e 1964 na Europa, Estados Unidos, Canadá e Austrália, e cujos países experimentaram um aumento súbito da natalidade em período pós-Guerra.

em mercados como Portugal, Espanha, França, Alemanha e Holanda, entre outros.

Para o licenciado em Finanças e Gestão, a definição de *fazedor* é tão perigosa como demorada. “É um *problem solver*. Alguém que gosta de, com relativamente pouca informação — ou seja, com muita incerteza — desenhar um caminho que leve a uma solução”, explica. E isso, acrescenta, leva a que muitas vezes não se saiba se a solução que se encontra é a indicada para resolver à partida, o problema em questão. Ou se, pelo contrário, esse problema envolve muito mais capacidades criativas, de delegar, confiar e empoderar os outros do que se imaginava. Muitas vezes, explica Miguel, é preciso “confiar nos outros e dar-lhes espaço para poderem ganhar o próprio espaço. Isso é ser fazedor: ser persistente — é muito fácil desistir com tantos problemas e com tanta coisa a acontecer ao mesmo tempo, acho que uma das coisas, das capacidades que se desenvolvem — é ter foco”. Mas, mais do que isso, é “lidar melhor com o risco do que a maioria das pessoas”.

Um *fazedor* é, de acordo com o *fazedor*, alguém com uma proatividade fora do comum. Não diria que sem aptidão ao risco mas com “certa aptidão ao risco”.

“Não acredito que os empreendedores, os *fazedores*, sejam pessoas que gostam muito mais de arriscar do que as outras. Mas tens de fazer muito com pouco, tens de perceber e ter essa percepção de risco muito iminente. Acho é que consegues viver com incerteza, mais do que com risco. Ou com mais incerteza do que é normal”.

Persistência e foco. E tempo. Miguel, Ben e Mariano começaram a desenvolver a ideia de negócio bem antes de 2011 e, com a certeza de que o sucesso poderia passar muito pelo contexto. Primeiro, criaram a equipa e, só depois, procuraram áreas e projectos com os quais poderiam identificar-se.

O primeiro passo foi dado no *Startup Weekend*, um dos primeiros eventos de empreendedorismo a realizar-se em Portugal — e um dos únicos que existiam na altura. Miguel e a equipa ganharam o prémio final — e isso foi bom — mas, sobretudo, expuseram-se ao mundo: por casualidade, no júri estava João Vasconcelos, que viria a dirigir a equipa da *Startup Lisboa*, primeira

incubadora da câmara municipal lisboeta. Esta seria, dois meses depois, a primeira casa da *Uniplaces*.

Os primeiros dias da casa do número 80 da Rua da Prata, na Baixa lisboeta, foram intensos: com o edifício em obras, havia muito por fazer, tanto em matéria de mobília como de moradores. Mas, ainda que não parecesse evidente, Lisboa parecia, na altura, ser o sítio mais fácil para ter dois estrangeiros em Portugal e Miguel, nascido no Porto, que se mudou de armas e bagagens para a capital.

A *Startup Lisboa* passa, em fevereiro de 2012 — data da inauguração — a ser uma das únicas casas habitadas na sua rua e imprime, na Baixa da cidade, um ritmo que há muito não se via.

“O único prédio com a luz acesa na Rua da Prata era o da *Startup Lisboa*. Não se reconhece a cidade”, confessa o gestor, que esteve na mesma desde o primeiro dia até Janeiro de 2016, quase quatro anos, e de onde saiu na altura para integrar o Governo na Secretaria de Estado da Indústria, a convite do primeiro-ministro António Costa.

Praticamente ao mesmo tempo, instalaram-se na incubadora fundadores de *startups* como a *Codacy*, a *Hole19* e a *Jobbox*, agora *Landing.Jobs*, esta última cofundada por Pedro Oliveira. Para ele, um *fazedor* é um habitante do presente para o qual existem duas definições. Nos Estados Unidos, alguém que tem uma empresa. Em Portugal ou na Europa, alguém que é inovador. “Um fazedor em português é simplesmente alguém que não precisa de ter uma empresa mas que é o anti velho do Restelo. Porque quando há um que diz ‘você não vão, olhem que vão morrer’, ele pode estar no barco ou não, mas dirá ‘levem-me, eu vou convosco’. É esse gajo”.

Fazedores de primeira viagem

O negócio de Filipa Neto e Lara Vidreiro, fundadoras da *Chic by Choice*, uma plataforma de aluguer de vestidos de luxo, nasceu de uma conversa de amigas, numa das centenas de viagens que faziam juntas, todos os dias, para a universidade. As duas sócias já se conheciam, mas foi quando se cruzaram na faculdade que se aproximaram. O nascimento da empresa foi “mais orgânico

do que pensado”, explica Filipa. E o que era apenas uma conversa entre amigas no carro, passou a um projecto depois das aulas.

“Vimos um póster na universidade que nos desafiou: dizia que poderíamos participar num concurso de empreendedorismo que tinha prémios fantásticos e era o primeiro ou um dos primeiros que víamos que não era puramente *tech*. Ou seja, naquela altura havia muito a questão de a maior parte dos concursos serem um modelo de negócio B2B⁸. O facto de, com o nosso *background* — eu estava a estudar economia e a Lara gestão —, haver algo que nós conseguiríamos fazer e pensar foi um desafio. Foi o que motivou tudo”, recorda Filipa.

A ideia tinha-se tornado um desafio. Por isso, depois das aulas, as duas amigas começaram a encontrar-se para trabalhar num modelo de negócio.

O concurso funcionava por fases: os concorrentes eram apurados, passo a passo, de milhares para poucas dezenas, numa espécie de jogo viciante que exigia sempre um pouco mais.

Filipa e Lara gostavam da dinâmica e mantinham o entusiasmo, que as levou ao processo de construir um modelo “muito espontâneo”. No final, as duas futuras sócias ficaram em segundo lugar no concurso. Mas, assim que receberam o prémio alinharam na vontade de mais um desafio: inscreveram-se no *Startup Weekend*, um novo desafio com arranque no... dia seguinte. “24 horas depois já estávamos noutra concurso e estávamos com mentores que diziam que poderiam ter interesse em investir. Ou seja, não houve muito tempo para processar nada, não foi muito pensado, muita adrenalina”, recorda Filipa. No final do fim de semana, mais um segundo lugar. E a vontade de continuar a “gamificação” dos concursos, que se transformaram num processo de superação consigo mesmas. “Era um jogo connosco. O que eu gostava era que, eu nas aulas competia com outras pessoas, mas ali, estava a competir comigo. E esta questão de testar os nossos limites e de autoaprendizagem, de pegar em livros como o *Business Model Generation*⁹ e perceber que podes aprender tudo. Tu se quiseres, podes aprender tudo”, descreve Filipa.

Mas o ser um jogo não terá sido o único elemento a contar na hora de tomar a decisão. Voltemos atrás: Filipa Neto vem de uma família que, desde sempre, teve negócios. E, naturalmente,

⁸ Significa *Business to Business* e descreve um negócio feito entre empresas.

⁹ Escrito por Alexander Osterwalder e Yves Peigner, este manual para visionários e desafiadores, para reinventar os modelos de negócio através da inspiração de mais de 470 empreendedores.

isso faz com que se sinta mais à vontade na hora de começar algo por conta própria. “O facto de a minha mãe ter uma fábrica de roupa com 70 pessoas, ou de o meu pai trabalhar na área do *retail tech*. O facto de eles terem clientes do *mass market* até ao luxo fez com que o bichinho estivesse cá e eu nem sequer me tenha apercebido dele”.

Por isso, de um pensamento simples de “eu quero ser empreendedora”, que nunca tinha tido antes, Filipa descreve o processo como algo muito natural. Afinal, ela queria montar um negócio dela. E como da parte das pessoas que já tinham mais *know how* e que já tinham sido empreendedores o entusiasmo era tanto, também a contagiou.

Mas, do primeiro negócio ficaram apenas as fundadoras. Filipa e Lara criaram a *Dress in a Box* que venderam, meses depois. “Acho que aprendemos muito com a primeira experiência, não só como começa, o que devemos fazer, mas especialmente uma sobre a outra”, recorda Lara. Durante esse tempo, as duas empreendedoras viviam juntas e trabalharam juntas e, dessa convivência, sublinham a importância da experiência. Já depois de criarem a *Chic by Choice*, segundo projecto em conjunto, mudaram-se para Londres. E, contam que o facto de terem um cofundador que se conhece no meio de uma cidade tão grande como aquela era um privilégio, uma experiência “que pouca gente tinha”. “Muita gente andava à procura de cofundadores, muita gente tinha encontrado cofundadores de maneira diferente da nossa, e acho que foi um bocadinho o que nos diferenciou ao nível da confiança uma na outra para conseguirmos arrancar novamente. Não é fácil passares pelo processo de seres *second entrepreneur* com a mesma pessoa, não sei se será assim tanta gente a fazer. Acho que isso será sem dúvida um ponto muito importante”, avalia Lara.

Voltemos a Miguel. Que, com pouco mais de 20 anos, tinha um concurso de empreendedorismo vencido e uma ideia: criar uma plataforma de aluguer de alojamento para estudantes que pudesse ajudar a resolver os problemas que os universitários têm na procura de casa. Na base, um problema que o portuense e os dois sócios, um inglês e um esloveno-argentino, tinham sentido na pele: encontrar casa *online* para arrendar. “Aqui foi produto,

mercado e equipa. Isso é o mais giro de tudo isto: não há uma fórmula, é quase louco: a previsibilidade, a escalabilidade que às vezes procuras em negócios. Mas também é verdade que vais aprendendo e seria mais fácil fazer a *Uniplaces* uma segunda vez. Não teria cometido tantos erros ou poderia ter aprendido alguma coisa, ainda que seja incerto. Não é por Sergey [Brin, cofundador e ex-presidente da Google] ter feito a Google que ele sai, lança qualquer coisa e esse projecto vai ser do tamanho da Google. Acho que a probabilidade de sucesso é ligeiramente superior a qualquer outra pessoa começar uma Google 2, mas não é 100% certo. E acho que essa incerteza é gira: é um bocadinho um jogo com mais variáveis”, explica.

Fazedores crónicos

Quando Cristina Fonseca e Tiago Paiva decidiram criar a *Talkdesk*, esse foi o quarto projecto construído pela dupla em apenas um ano.

A história da *startup* começa uns meses antes de 2011. Na altura ainda na universidade, Cristina e Tiago, que estudaram juntos, decidiram que queriam outra coisa que não uma carreira estruturada de início. Em resumo, não queriam o óbvio e gostavam de fugir àquilo que esperavam deles. “Há a história que as pessoas sabem que é a *short version*, a partir do momento em que as coisas aconteceram no *Talkdesk*. Mas se calhar o que é um bocadinho mais desconhecido é que nós estivemos um ano antes do *Talkdesk* aparecer a tentar fazer coisas”, conta Cristina Fonseca. A engenheira acredita que terá sido a vontade de fazer algo diferente a juntar-se a uma pneumonia grave que a levou a passar uns dias internada, nos cuidados intensivos e ligada ao ventilador, a repensar as escolhas. “Tinha todos os tubos que podes ter num hospital e, obviamente, uma pessoa depois de uma experiência destas, pensa: *ok*, se eu morrer amanhã, será que o que eu estou a fazer faz sentido, ou não? E, na maioria das vezes, a resposta é não”.

Não a interpretem mal. Cristina conta que adorava o curso mas, se em termos de futuro o mais normal seria fazer o doutoramento — até porque já tinha publicado *papers* e estava no grupo

de investigação desde o terceiro ano — ela não estava assim tão certa disso. Para onde iria ela? Para uma consultora ou uma grande marca que a sociedade reconhecesse como uma empresa espectacular? Sucesso era isso?

A primeira coisa que Cristina e Tiago lançaram juntos foi uma plataforma para alunos do ensino secundário que lhes possibilitasse terem explicações *online*. “Deu muito trabalho”, confessa Cristina. Começaram a gravar os vídeos ainda durante a universidade, e o trabalho prolongou-se por perto de dois anos. A VEEP (sigla para “vídeo ensino em português”) tinha toda a matéria explicada em vídeos e, pelo serviço, os dois alunos universitários cobravam 79 euros por ano. “Podias rever vídeos as vezes que quisesses, da matéria toda explicada com exercícios. Houve alguns professores a quem nós pagámos para fazer mas os de matemática fiz eu. Oitenta horas de vídeo visto, revisto, planeado, editado, tudo feito por mim para depois percebermos que, no primeiro dia vendemos logo uma subscrição de três anos, 250 euros, vai funcionar, espectáculo”, recorda Cristina. Ainda assim, as primeiras lições em matéria de empreendedorismo vieram logo aí. “O *target market* era Portugal, que é pequeno. Os alunos não têm dinheiro para pagar, não querem estudar, aquilo não era o problema que lhes ocupava a cabeça e que eles estavam a tentar resolver e a percentagem do mercado que teoricamente poderíamos captar requereria muito esforço. Então percebemos que não era escalável nem global, o trabalho para fazer era um filme de terror. Ok, entendemos que tínhamos de fazer outra coisa. Essa foi a nossa primeira experiência: perceber que era fixe, mas não ia dar provavelmente para pagar as contas”, conta Cristina. Mas, para a engenheira, esta primeira lição veio com uma surpresa: “Quando tu lanças uma coisa e és de engenharia, pensas que é no fazer que está o segredo mas depois percebes: como é que eu chego às pessoas?”

E, foi nesse momento que Cristina começou a estudar maneiras de atrair tráfego para *sites* que, na altura, em 2010, ainda não eram ensinadas na universidade de engenharia. “As únicas coisas que eu comprei durante aquele ano foram livros e gasolina, só tinha dinheiro para isso. Queria aprender o ecossistema que tu precisas para criar uma *startup*”, detalha. Começou por

ler para perceber como atrair pessoas, depois saber lidar com elas, depois técnicas de venda. O objectivo? Apreender constantemente informações dentro desta área. “Estava sempre a encontrar buracos no conhecimento, depois comecei a escrever umas coisas”. Artigos, *e-books*, sempre a explorar.

Mas, Cristina e Tiago perceberam outra vez que tinham de fazer uma coisa que fosse para o mercado global. Assim, nasceu o segundo projecto: uma plataforma para gerir anúncios de *AdWords* cujo primeiro pressuposto era: se tiveres um orçamento gigantesco para investir em marketing, e estiveres a atrair tráfego para o teu *site* constantemente, se o *site* for abaixo por qualquer motivo, e os teus anúncios continuarem a correr, continuas a gastar imenso dinheiro mesmo não estando a ter resultados desse investimento.

“A nossa primeira ideia era ter um serviço super simples para tirar os anúncios quando o teu *site* vai abaixo. Nesse segundo projecto, estávamos a fazer uma coisa que era global, e era o primeiro problema para o qual não havia solução. Mas... problema: não sabíamos nada daquela indústria. Investimos quatro ou cinco meses naquilo” e nada. Foi do segundo projecto que surgiu a segunda lição: não valia a pena dedicarem-se a uma coisa sobre a qual nada sabiam.

Também foi dessa constatação que surgiu, pouco tempo depois, a terceira ideia em menos de um ano: criar “uma coisa para *developers*”. Numa altura em que a *Amazon* lançou um serviço de enviar *emails*, o *simple email service* (SES) — várias vezes mais barato do que o *Mailchimp*¹⁰ — Cristina e Tiago começaram a trabalhar num problema: o serviço não permitia a quem enviava os *emails* saber quantos falhavam, não chegando ao seu destino. Os dois engenheiros decidiram, por isso, criar um mecanismo que, por nove euros por mês, processava esses *emails* falhados e permitia aos utilizadores poderem apagar os respectivos endereços desactualizados das suas listas.

“Simples”, diz Cristina. “Estás a resolver um problema que é global, num nicho de mercado. Sabíamos que a *Amazon* podia matar aquilo mas, a certa altura, tens de ter dinheiro, alguma coisa que funcione e que te dê motivação. Isto tudo demorou um ano. E, um ano em 2010, faz com que ninguém perceba o que

¹⁰ O *MailChimp* é uma plataforma de automação de marketing e um serviço de email marketing criado pela Rocket Science Group, uma empresa americana fundada em 2001 por Ben Chestnut e Dan Kurzius.

estás a fazer. Ninguém. Os teus amigos acham que batestes com a cabeça, que te aconteceu alguma coisa. Toda a gente vai de férias, grandes vidas, e tu... não vai dar”, diz Cristina sobre esses dias.

Mas se os antigos colegas a olhavam com dúvidas, a engenheira diz que os pais foram sempre dos seus maiores apoiantes. “Eu tive muita sorte porque os meus pais são pessoas super *low profile* e, se tu estás bem, eles também estão bem. E, portanto, eu nunca tive muita pressão deles. Eles confiavam. Eu nunca lhes tinha dado problemas, porque havia de dar ali?” Sem fazer muitas perguntas, os pais observavam, ainda que não percebessem muito bem o que fazia tantas horas em frente ao computador. A certa altura, Cristina e Tiago foram aceitando pequenos trabalhos em regime de *freelancer* e isso aos pais parecia actividade dita mais “normal”. Logo, nenhum sinal de alarme. “Eles percebiam que era real. Mas genuinamente não sei quão esquisito eles achavam que aquilo era. Ainda hoje os meus pais não percebem o que eu faço. Viajo bastante, ando de lá para cá, e a minha mãe às vezes pergunta: ‘Mas quem é que paga isso?’”, brinca.

Em resumo: da terceira ideia, Cristina e Tiago fizeram essa ferramenta e começaram a ter um *playbook* da internet: *online* e simples, a engenheira conta que foi a partir daí que começaram as subscrições. E dinheiro a chegar todos os meses.

“A certa altura estávamos a gerar mil euros por mês. Não era muito mas era *ok* para nos sustentarmos. Sabíamos que aquilo não ia durar para sempre e começámos a fazer outras coisas. Sempre a tentar explorar, sempre os dois”.

Foi à quarta que surgiu a *Talkdesk*, que juntou todas as aprendizagens anteriores. Estávamos em 2011. E mais uma lição. “Não vais acertar à primeira, porque não vais. E, por isso, tens de fazer várias iterações e tens de entrar rápido, que é uma coisa com a qual às vezes as *startups* têm problemas. Hoje em dia é um bocado contraproducente o facto de ser muito fácil tu ires para a ribalta e, portanto, quando tens um compromisso mais ou menos público de que estás a fazer algo e de que aquilo vai mudar o mundo, pode ser mais difícil voltarmos atrás e dizermos que afinal estávamos enganados. Naquela altura, ninguém sequer percebia: para nós, só tínhamos de ser honestos connosco. Era

simples, se isto não vai funcionar, *move on*. E, num ano, fizemos isso três vezes.”

Fazedores em contexto universitário

No caso de Jaime Jorge, foi da tese universitária que tirou a ideia para a *startup* que lançou: a *Codacy* foi criada pelo engenheiro com o sócio e colega de curso, João Caxaria. Depois da tese, os dois amigos começaram a explorar juntos a ideia do trabalho académico de Jaime: uma plataforma pensada para programadores validarem e corrigirem o código que criavam. Podiam fazê-lo *online* para ajudar o máximo de programadores possível. E assim foi. Jaime conta que, se os primeiros tempos não foram fáceis, o que se seguiu foi uma “jornada incrível”.

“Há uma coisa sobre mim que é: eu odeio desistir de coisas. Eu não consigo, faz-me muita confusão desistir. E como começámos a trabalhar nisto e, já que tínhamos começado, era para a frente”. Jaime sabia que, eventualmente, criaria uma empresa. Só não sabia quando. Mas, assim que saiu da faculdade, a “oportunidade revelou-se”. E eles avançaram. “Demorou algum tempo no início, mas tem sido uma viagem espectacular”.

Durante um ano, fechados muitas vezes nos próprios sonhos e sem olhar para o mercado, Jaime e João foram construindo, linha a linha de código, uma plataforma onde programadores poderiam corrigir linhas de código com problemas. Uma maneira simples de democratizar o acesso à programação e de assegurar que as linhas programadas estavam correctas.

Jaime conta que chegou a dormir muitas vezes nas instalações da incubadora lisboeta: as horas passavam, o trabalho acumulava-se e quando olhava para o relógio já não era tempo de voltar para casa. Acabava por ficar a dormir na sala que a *Codacy* ocupava no edifício da Rua da Prata.

Mas dessas noites dos primeiros tempos guarda tanto más como boas memórias. “Havia uma camaradagem grande entre pessoas, as ligações eram muito mais fortes entre mim e as outras empresas. E a minha aprendizagem com as boas práticas dos outros era mais rápida e mais forte”, conta. Mais rápido era

também o processo de tomada de decisão. “Foi muito giro quando éramos pequenos” .

Mas nem tudo são coisas boas: quando algumas das “primeiras” *startups* da cidade ocupavam as salas da *Startup Lisboa*, em 2013, quase ninguém sabia o que é que essa palavra significava. E não ver as coisas a acontecer depressa deixava Jaime impaciente. “Às vezes era frustrante, porque quero ver resultados a aparecerem rápido, e isso demora tempo. As dificuldades do início têm também a ver com o facto de, nessa altura, não termos nada. Não vias nada a acontecer, e isso era frustrante”, confessa.

A controvérsia da paixão

No Natal de 2017, Miguel Santo Amaro ganhou o prémio da *Uniplaces* do “mais apaixonado” na festa da empresa. “Eu sou um bocado um entusiasmo”, brinca. Em matéria de paixão, Miguel acha que esta característica é vista por muitos como algo positivo porque, quem “é maluco por isso vai até ao fim”. No entanto, uma das grandes vantagens de trabalhar com alguém apaixonado, garante, é conseguir também energizar as outras pessoas. “Eu sou é apaixonado pelo fazer. E podia estar a vender quartos para estudantes como podia estar a vender bananas. Acho que seria provavelmente feliz a fazer os dois. Mas eu sou apaixonado pelo crescimento, e pelo impacto da minha equipa. Verdadeiramente.”

Mas, entre tanto entusiasmo, pode a paixão turvar a visão na hora de tomar decisões? E no percurso que vai da ideia à concretização? “Pode ser perigoso, não só pela cegueira que dá, porque tu ficas parcial e deves manter a imparcialidade”. Para Miguel, a sua capacidade “fora de comum” de ouvir os outros traz-lhe, por um lado, um sentido de empatia muito grande — demasiado grande, às vezes, confessa — e, por outro, uma enorme vulnerabilidade. Porque “às vezes, devia ser ainda mais teimoso com os meus ideais, e não mudar”. Ou seja, por ter essa capacidade de perceber o que o outro quer, mesmo que acredite em algo diferente, Miguel diz-se muito emocional. O que faz com que dificilmente não consiga convencer pessoas a defender aquilo em que o empreendedor acredita. Por outro lado, o cofundador da

Uniplaces diz notar essa cegueira em pessoas menos emocionais: podem achar que és maluco e tirar-te algum nível de credibilidade. “Sou menos credível do que o normal, muito por essa paixão”, diz. À medida que o negócio vai crescendo, de três pessoas para uma centena, por exemplo, há outro desafio de paixão: procurar executivos que possam gerir a empresa na fase seguinte, de *scaleup*¹¹. É que, numa perspectiva de CEO-não fundador, a imagem que se tem é a de um tipo “duro, extremamente racional, de um gajo extremamente estruturado”. E, neste conceito de fundador, há um choque, avalia Miguel: um fundador é, tradicionalmente, o emocional, o apaixonado, o gajo caótico que criou o projecto, e o maluco que acha que a empresa vai ser infinita. E aquilo pode não ter ponta por onde se lhe pegue.

Mas, ainda que Miguel possa ser considerado “o louco”, o fundador continua a preferir ser “o apaixonado”. E, mesmo que se trate da *Uniplaces*, não estamos a falar de ser apaixonado por quartos de estudantes que são, regra geral, “uma bagunça”, assume.

O que apasiona Miguel podem ser quartos de estudantes numa residência ou quartos de hotéis de cinco estrelas. Porque o que distingue os fundadores não é o objecto mas a materialização da paixão, não por uma ideia mas por uma solução: ele vai todos os dias trabalhar, se necessário até à uma da manhã, com prazer.

“Alguns executivos olham para isto não só como uma cegueira temporária, mas como uma cegueira permanente. Um teimoso apaixonado ainda é mais difícil, porque há um caos com o qual o apaixonado tem de lidar muitas vezes, porque se apaixonou por muita coisa. E depois há aquela questão do foco: se te apaixonas muito rápido e por muitas coisas novas, há o risco de te apaixonares constantemente e de depois não chegares a longo termo com conceitos mesmo teus, para escalar”, diz.

Para Miguel, a paixão da *Uniplaces* já dura há mais de seis anos. “E se eu não consigo canalizar esta paixão para coisas novas, é perigoso”.

Para ele o maior problema da paixão é, no final, esta irracionalidade que pode ser perigosa de gerir. Muitas vezes, garante, o empreendedor-gestor fica de lado. E isso, sim, pode ser meio

¹¹ Uma empresa que nos últimos três anos cresceu pelo menos 20% anualmente e que conta com um mínimo de 10 trabalhadores.

caminho para o insucesso porque o próprio empreendedor pode não ser um bom gestor. “Há pessoas que conseguem evoluir, o Jeff Bezos conseguiu. Eu? Estou a aprender.”

É neste processo de aprendizagem constante que se vai formando um *fazedor*.

Pedro Oliveira, cofundador da *Landing.jobs*, diz que o que mais lhe traz a paixão é a adrenalina. O empreendedor recorda o dia em que, pela primeira vez, entrou na sala que a sua primeira *startup*, a *Jobbox*, tinha na *Startup Lisboa*. E descreve-o ao detalhe. Colocar a cadeira, sentar, pegar no portátil e ligá-lo à ficha, inserir a *password*, criar uma pasta no *Dropbox*. E agora? “A partir daí estás a construir. Este é um sentimento brutal porque daí, todas as decisões tomadas vão já reduzindo o caminho, definindo-o”, conta.

Além dessa indefinição, Pedro sublinha um “sentimento de total liberdade, aquilo a que ele chama “o clímax da paixão” — que é atingido no momento zero e que guarda com muito carinho. “E depois, a partir daí, é sempre a cair. O caminho estabiliza mas acho que nunca vai ser como no primeiro dia”.

Desses primeiros dias — que coincidiram com os primeiros passos do ecossistema empreendedor em Portugal — os fundadores guardam a inocência de fazer as coisas pela primeira vez. Pedro compara essa época com as memórias de uma viagem feliz: na seguinte, o que se recorda da anterior é tão bom que essa viagem actual compete com uma realidade que pode nem sequer ter acontecido da maneira como a recordamos. Uma espécie de “nostalgia” mentirosa e floreada. Mas é dessa também, desse entusiasmo inocente, que são feitos os *fazedores*.