

Capítulo 1

**A revolução empreendedora
global para um mundo
mais horizontal**

Estudo de Caso ImageCafé¹

Perguntas preparatórias

1. Avalie os pontos fortes e os pontos fracos de Clarence Wooten.
2. O que você acha do produto *versus* a conclusão do serviço de Wooten? Quais são os pontos fortes e os pontos fracos do argumento dele?
3. Analise e avalie a oportunidade do ImageCafé.
4. O que você acha da estratégia de angariamento de fundos de Wooten?
5. Ele deveria ter aceitado a oferta de Dwayne Walker?
6. Ele precisa conseguir \$3 milhões?
7. Como você responderia à oferta da Network Solutions?
8. Como você faria a *valuation* do ImageCafé?
9. Quais são as implicações pessoais para Wooten se ele vender ou não?

Mantendo a autossuficiência

Com sua empresa, o ImageCafé, lutando contra a incerteza financeira, Clarence Wooten, Jr. enfrentou algumas decisões difíceis. Com um dispêndio de capital² de cerca de \$50.000 mensais, os empréstimos ponte³ e os investimentos de anjos⁴ de \$710.000 não seriam suficientes para levar a empresa ao ponto de equilíbrio. Enquanto ele lutava para fechar uma rodada de financiamento de \$3 milhões, uma empresa de serviços de internet com sede na Virgínia, a Network Solutions Inc., aproximou-se de Wooten para tratar da venda do ImageCafé. O tempo parecia estar se esgotando, e fechar o financiamento de \$3 milhões em termos aceitáveis estava sendo mais difícil do que Wooten previra.

Será que ele deveria vender o ImageCafé para a Network Solutions ou se arriscar a perder tudo em

¹ Este estudo de caso é parte integrante do livro *Criação de novos negócios*, de DORNELAS, J. C. A.; TIMMONS, J.; SPINELLI, S. Está autorizada a sua utilização e distribuição desde que citada a fonte: <www.elsevier.com.br/josedornelas>. Foi escrito por Kathryn F. Spinelli, sob a orientação do professor Stephen Spinelli, Jr. © Copyright Babson College, 2004. Financiamento concedido pelo HBCU Consortium. Todos os direitos reservados.

² Em inglês burn rate, ou “taxa de queima de capital” é a quantidade de dinheiro consumido por uma nova empresa. A taxa de queima de capital normalmente é declarada em termos do dinheiro usado mensalmente, mas às vezes é declarada por trimestre ou por ano.

³ Um *empréstimo de curtíssimo prazo*, ou um financiamento de curto prazo que deve ser pago rapidamente, por exemplo, por um empréstimo subsequente de prazo maior.

⁴ *Investidores anjos* são indivíduos que oferecem capital a uma ou mais empresas *Start-Up*. Esses indivíduos normalmente são ricos ou têm interesse pessoal no sucesso da empresa. Esses investimentos são caracterizados por altos níveis de risco e um retorno potencialmente alto sobre o investimento.

nome do potencial de um ganho maior, se e quando o financiamento se concretizasse? E, se ele decidisse vender, qual era o preço correto? O tempo, definitivamente, não estava a seu favor.

Clarence Wooten, Jr.

Clarence Wooten, Jr. tinha um típico sonho de infância: ficar rico. No entanto, sua primeira infância foi menos típica. Ainda bem novo, Wooten era fascinado por videogames jogados na televisão; um ano, no Natal, ele convenceu os pais a comprar um Atari para ele. Wooten logo descobriu que os cartuchos do jogo eram caros demais para ele comprar com seu próprio dinheiro. Certo dia, um amigo lhe disse que computadores caseiros como o Commodore 64 não precisavam de cartuchos para jogar, mas, em vez disso, usavam disquetes com programas. Uma vantagem dessa nova mídia era que os disquetes podiam ser copiados a partir do original, de maneira eficaz, eliminando o gasto de pagar pelos cartuchos de jogos. Wooten também descobriu que, com um computador, os jogos poderiam ser transferidos, ou baixados, entre computadores através de linhas de telefone convencionais com um *modem* e do que então se chamava de *bulletin board system* (BBS). O BBS era hospedado em um computador que rodava 24 horas por dia, de modo que as pessoas podiam cadastrar-se e baixar arquivos daquele computador servidor. No Natal seguinte, Wooten convenceu os pais a comprar um computador caseiro Commodore 64 equipado com um *modem*.

Não demorou muito até que seu computador lhe desse acesso a um mundo que ele considerava mais empolgante que a realidade fora do computador. Wooten refletiu com afeto: “era como o Oeste muito, muito selvagem”. Era claramente uma descoberta repleta de aventuras e desafios. A partir dos 12 anos de idade, Wooten ficava no computador desde o minuto em que chegava da escola até bem depois da meia-noite, quando seus pais finalmente o mandavam ir dormir. Ele ficou tão mergulhado em seu mundo computadorizado e tão obcecado com o download dos jogos mais recentes que, aos 14, seus pais decidiram que era necessário interferir. Eles o proibiram de usar o computador, que ficou mais de três meses trancado na prateleira de um armário. E Wooten não tinha a chave. Ele

relembra: “era como uma crise de abstinência, como enviar um *hacker* para a prisão. Mas eu sempre entendi de computadores por causa dessa história de vida”. Embora o restante de seus estudos secundários tenha sido dominado pelo envolvimento com os esportes, especialmente com o basquete, Wooten nunca perdeu o interesse pelo seu primeiro amor, o computador.

Crescendo e amadurecendo

Wooten teve épocas boas e ruins na infância, alternando entre morar no centro da cidade e no subúrbio de Baltimore, Maryland. Wooten era apenas uma criança; quando chegou à adolescência, seus pais tinham passado a trabalhar por conta própria. Assim, a renda da família flutuava dependendo do sucesso das pequenas empresas de seus pais. Seu pai, Clarence Wooten, Sr., antes um trabalhador de usina siderúrgica, gradualmente acumulava propriedades para alugar em Baltimore. Sua mãe, Cecília, antes uma costureira, administrava com as irmãs um lar de vida assistida com 24 leitos. A família Wooten era dona de uma casa na cidade, e, nas épocas boas, eles alugavam essa casa para outras pessoas e alugavam uma casa no subúrbio para a própria família. Quando as épocas não eram tão boas, eles se mudavam de volta para a cidade.

Essas mudanças frequentes significavam que Wooten teve de ser transferido para diferentes sistemas escolares — ao todo, oito vezes. A constante transição entre residências, sistemas escolares e amigos era difícil para Wooten; no entanto, esse estilo de vida lhe permitiu que ele se tornasse confortável com a rápida adaptação a diferentes situações. Wooten recorda:

Olhando para trás, isso realmente me ajudou em termos de ser capaz de me sentir confortável com todo tipo de gente. Consigo lidar, literalmente, com membros de gangues e criminosos endurecidos, da mesma maneira com que lido com pessoas educadas em um estilo de vida mimado do subúrbio.

Wooten também considera que seu tumultuado estilo de vida foi a motivação para criar uma riqueza que o sustentaria e, no devido tempo, a família toda. Ele não queria que sua vida adulta fosse ditada por pequenas flutuações em sua renda, como aconteceu com seus pais. Ele estava certo de suas ambições. Wooten brincava que era o único garoto do ensino médio que tinha um cartão de visitas.

Uma introdução do submundo ao empreendedorismo

Foi no subúrbio de Baltimore que ele se tornou membro de um “grupo de *crackers*”.⁵ Com o apelido de “King Kaoz”, Wooten e os outros membros do grupo usavam seus computadores para burlar recursos de proteção contra cópias, permitindo que os jogos eletrônicos fossem duplicados. Sem o conhecimento de seus pais, Wooten havia se tornado famoso como parte de um submundo competitivo e de elite da informática. O termo “elite” significava que, 24 horas depois do lançamento de um novo jogo, você o “craqueava” ou tinha acesso a uma versão “craqueada”. “Eu estava mais interessado em conseguir os jogos do que realmente jogá-los; era uma competição.” Com seu computador e seu intelecto, ele começou a achar que nada era impossível de conseguir; nada estava fora do seu alcance.

A época de Wooten como pirata de software começou com seu amor pelos videogames. Depois de adquirir seu primeiro computador caseiro e receber cópias de jogos “craqueados” de amigos, Wooten tornou-se obcecado com a aquisição de mais e mais jogos o mais rapidamente possível. Os disquetes eram copiados com facilidade, mas as empresas de software ficaram mais espertas e começaram a inserir códigos de proteção de direitos autorais nos discos. Foi aí que Wooten e seu grupo de *crackers* surgiram. O grupo era uma equipe: cada um tinha uma tarefa a realizar no processo de duplicação. Os garotos ricos compravam o software assim que ele era lançado; o *cracker* removia a proteção contra cópias e adicionava ao jogo a tela de introdução do grupo; a seguir, Wooten, o distribuidor, usava seu computador para publicar os jogos nos BBSs. O software era distribuído para piratas e *crackers* do mundo todo. O método de distribuição via BBS também envolvia burlar a conta de telefone gerada pela conexão discada necessária para distribuir e baixar o software. Teria sido difícil um pré-adolescente como Wooten explicar aos pais por que havia ligações telefônicas internacionais na conta de telefone, quanto mais pagar as altas tarifas. Um dos “testes

de aprovação” para se tornar “elite” era aprender tudo isso sozinho. Os *crackers* nunca divulgavam suas técnicas evasivas. Wooten explicou:

Eu acabei tendo meu próprio BBS, o Kastle Kaoz, com meu computador ligado dia e noite, conectado à linha telefônica para que as pessoas pudessem se logar e, se você fosse “elite”, eu te dava acesso ao download dos últimos jogos. Havia apenas cerca de 15–20 pessoas no mundo com acesso ao meu BBS; se você tinha acesso, era um cara “feito”. Nosso grupo foi o maior do mundo no Commodore 64 por 6–7 meses. Então, se você pensar bem, é como ser um empreendedor, é como fazer parte da *Fortune 500*.

Eles eram impulsionados pelo amor à competição: quais grupos conseguiam “craquear” primeiro o software mais recente, e quem conseguia “craquear” mais no total. Havia um sentimento de orgulho por realizar algo novo. A recompensa vinha na forma de uma tarefa bem feita e do título de ser de elite, apesar de serem piratas, membros do submundo dos *crackers* de informática. Wooten observou: “acrescentávamos nossas próprias telas de introdução aos jogos que ‘craqueávamos’, de modo que qualquer garoto do mundo que recebia uma cópia do jogo sabia quem éramos. Éramos as celebridades do submundo da informática”.

Época da faculdade: da arquitetura à computação gráfica

Em 1990, Wooten, então com 18 anos de idade, queria ir à faculdade para estudar arquitetura. Ele tinha uma pequena lista de faculdades que não apenas lhe ofereciam uma bolsa de estudos esportiva por causa do basquete, mas também tinham programas arquitetônicos famosos. Wooten acreditava que o estudo da arquitetura satisfaria todos os seus instintos criativos. Infelizmente, ele achava que tinha de submeter sua escolha de programas acadêmicos àqueles que lhe ofereciam dinheiro. Depois que a melhor oferta de bolsa de estudos a Wooten fracassou, ele decidiu frequentar a Catonsville Community College, em Maryland. Ali,

⁵ *Crackers* são grupos de indivíduos que “quebram” códigos de proteção de software com o objetivo de copiá-los.

ele decidiu equilibrar o tempo entre o basquete e as aulas de arquitetura, o tempo todo tentando decidir para qual outro programa universitário ele acabaria transferindo-se.

A recessão do final da década de 1980 e início da década de 1990 deixou muitos profissionais sem trabalho; muitos desses profissionais retornaram à faculdade para conquistar habilidades mais comerciais. Wooten conheceu em suas aulas de faculdade muitos desses arquitetos profissionais que haviam retornado à sala de aula para aprender a usar o mais novo programa de projetos arquitetônicos feitos por computadores, conhecido simplesmente como CAD.⁶ Wooten descobriu, com esses profissionais experientes, que arquitetos geralmente não recebiam salários significativos até chegarem aos 40 anos de idade e iniciarem suas próprias empresas. Essa ideia gerou dúvidas sobre a arquitetura como sua escolha de carreira — a intenção de Wooten era atingir um sucesso financeiro acima da média em uma quantidade de tempo abaixo da média. Ele se lembrou de um evento de sua infância, quando participou de uma festa com bufê na casa de um amigo. A realidade do que significava “bufê” lhe provocou um choque; antes, ele não sabia que essas coisas existiam. Na vizinhança aparentemente rica, os pais de seus amigos eram empreendedores de todos os tipos e as mães não precisavam trabalhar. Ele se lembrou de alguém, naquela festa, dizendo-lhe que uma quantidade desproporcionalmente alta da riqueza do país era controlada por um percentual relativamente pequeno da população.⁷ Foi uma conversa de que Wooten jamais se esqueceu.

Wooten estava ansioso para buscar oportunidades e determinado a não permitir que sua idade ou falta de experiência o impedisse. Apesar de ainda estar matriculado nas aulas de arquitetura, ele enviou um protótipo de um de seus programas de computador para uma competição realizada pela revista *CADalyst*. Ele ficou em primeiro lugar, e venceu o AutoDesk Caddie Image Award por sua produção de uma animação arquitetônica de simulação 3-D.⁸ O mais impressionan-

te foi que o protótipo que venceu a competição usava informações aprendidas por conta própria. Considerando a afinidade de Wooten com computadores e programação, não foi surpresa ele usar o CAD com naturalidade. Na verdade, sua habilidade com CAD e animação começou a superar a de seus professores. Como resultado, a faculdade lhe pediu para dar um curso de animação enquanto ainda era aluno. Ele aceitou a oferta sem hesitar.

Start-Up #1: Envision Design

Aos 20 anos de idade, embora ainda matriculado no Catonsville Community College, Wooten iniciou sua primeira empresa. Impulsionado pelo desejo de criar e de fazer dinheiro, ele fundou a Envision Design, uma empresa baseada em seu grande talento em CAD e animação. A ideia de Wooten era produzir animações de simulação 3-D para arquitetos usando um software semelhante àquele que lhe proporcionara o prêmio no concurso da revista *CADalyst*.

Wooten identificou que seus concorrentes eram as empresas de modelos de escala; os arquitetos ainda faziam elaborados modelos de escala de prédios projetados em isopor e cartolina. Algumas empresas de arquitetura estavam dispostas a pagar entre \$10.000 e \$50.000 por esses modelos de escala. Ele decidiu alinhar o preço de seu serviço com o dos modelos de escala, sob a premissa de que se os clientes estavam dispostos a pagar uma certa quantidade de dinheiro por um modelo, eles estariam dispostos a pagar a mesma quantia por seu produto, de maior qualidade. Ele cobrava entre \$10.000 e \$20.000 por uma sequência completa de animações de simulação. Intuitivamente, fazia sentido para o Wooten de 20 anos de idade que um jovem aluno de faculdade iniciando uma pequena empresa deveria almejar outras pequenas empresas como clientes. Ele tentou atrair clientes enviando cartas para cada pequena empresa de arquitetura na lista telefônica de Baltimore até Washington, D.C. As cartas eram escritas no papel timbrado da Envision

⁶ CAD é o acrônimo para computer-aided design software (software de design com o auxílio de computadores).

⁷ <<http://research.aarp.org>>.

⁸ *Fast Company*, julho de 2000.

Design, descrevendo o serviço que ele oferecia e solicitando uma reunião para realizar uma apresentação de vendas. A Envision Design acabou sendo um fracasso. Depois de um contrato remunerado com uma pequena empresa, a Envision se tornou um fiasco.

Fracasso e recomeço: lições aprendidas

Wooten decidiu que mesmo que a Envision Design não tivesse sido um sucesso ele queria continuar trabalhando com animação. Para aumentar seu entendimento e capacitação no campo da animação, Wooten queria aprender mais sobre efeitos especiais e animação para filmes. Ele descobriu que precisaria aprender a usar o último software de ponta para animações computadorizadas, que rodava em computadores da Silicon Graphics (SGI). Ele descobriu que a Universidade de Maryland–Baltimore County estava construindo um fantástico prédio de ciências da computação equipado com computadores SGI. Ele rapidamente decidiu se transferir para lá. Na UMBC, Peggy Southerland, ganhadora de três prêmios Emmy na categoria de animação computadorizada, administrava o centro de pesquisa de imagens da universidade. Wooten conversava constantemente com Peggy; fazia-lhe incontáveis perguntas e solicitava conselhos para sua carreira. Ela acabou oferecendo a ele um estágio, o que significava que Wooten iria adquirir o conhecimento necessário para trabalhar com SGIs e teria como mentora uma famosa animadora.

Start-Up #2: Metamorphosis Studios

Constantemente em busca de uma oportunidade, Wooten viu uma forma de usar seu novo conhecimento de software de animação SGI para iniciar sua segunda empresa; a Metamorphosis Studios foi desenvolvida com um sócio: Andre Forde. Wooten e Forde tinham se conhecido em uma festa, quando Wooten ouviu de longe um grupo de alunos universitários (incluindo Forde) conversando sobre software SGI. Wooten ficou surpreso de ouvir esse assunto, porque, até onde ele sabia, poucas pessoas, menos ainda pessoas jovens, sequer sabiam da existência do SGI. Depois de se conhecerem e conversarem, os dois sabiam que queriam trabalhar juntos. Um encontro casual tinha tornado-se um importante marco na vida de Wooten e Forde.

O foco da Metamorphosis Studios era em efeitos especiais e apresentações multimídia. Isso era feito usando pacotes de software de animação e “autoração” para PCs. Até então, os dois jovens não podia comprar computadores de ponta da Silicon Graphics. A empresa desenvolvia apresentações e folhetos eletrônicos para qualquer tipo de mídia, incluindo disquetes, CD-ROMs e telas sensíveis ao toque. O primeiro cliente da Metamorphosis, a Bingwa, era uma empresa de software educacional que fez uma oferta para um contrato de um ano de duração. O contrato exigia que a equipe da Metamorphosis desenvolvesse um produto de software ao mês durante um ano, um total de 12 produtos, um para cada série escolar (1–12). A Metamorphosis receberia \$30.000 por produto, um total de \$360.000 até o final do ano. Wooten e Forde achavam que era uma quantidade enorme de dinheiro; os dois ficaram exultantes. Depois de pagar \$60.000 em dois meses pelos programas de software para a 1ª e a 2ª séries, a Bingwa pediu à Metamorphosis Studios para se mudar para Princeton, Nova Jersey, e propôs que seus proprietários se tornassem funcionários da Bingwa. Embora Wooten e Forde tivessem recebido a proposta de salários de \$80.000 ao ano, eles rejeitaram a oferta. Eles sabiam que estavam destinados a coisas maiores.

Trocando a marcha

Depois da experiência com a Bingwa e vários outros clientes empresariais, Wooten decidiu mudar o foco de seu modelo de empresa voltado a serviços para um foco voltado a produtos. Ele queria contornar problemas de pagamento e compromisso que haviam surgido ao lidar com clientes como a Bingwa. Wooten via os clientes de serviço como não confiáveis.

Quando Wooten e Forde contemplaram seu próximo passo, eles concluíram que um de seus maiores fracassos era a ausência de foco e dedicação a uma tarefa ou meta específica. Suas habilidades multimídia lhes davam opções demais para buscar. Eles tinham interesse em produtos que iam desde títulos e jogos educativos em CD-ROM até portais de cultura africana na web e simulações virtuais para corretores de imóveis on-line. Wooten tinha tantas ideias e tanta energia que antes de terminar de pensar em uma ideia, já tinha outra, e a primeira ideia era colocada de

lado enquanto a nova ideia começava a tomar forma. Era um ciclo problemático que estava impedindo seu sucesso. Para terem sucesso, eles teriam de escolher a ideia de produto “mais” certa e desenvolvê-la do início ao fim sem distrações.

Além das questões de foco e seleção de ideias, outro problema que Wooten e Forde encontraram era que a Metamorphosis Studios não gerava receita durante o ciclo de desenvolvimento de novos produtos. Parecia haver uma escassez de capital disponível para a transação certa, especialmente para jovens empreendedores afro-americanos como ele.⁹ Por tradição, empreendedores afro-americanos tinham a tendência de ficar presos a empresas de pequeno porte com muito mais frequência que seus equivalentes caucasianos, porque era mais difícil obter capital de expansão. Wooten acreditava que as hierarquias e tendências sociais, culturais e raciais eram culpadas pelo número desproporcionalmente grande de investidores caucasianos — e pela quantidade desproporcionalmente pequena de capital de expansão disponível para a comunidade empresarial afro-americana. Embora ele compreendesse a perspectiva de risco de tais investidores, ele achava o resultado lastimável. (Veja as observações 1 e 2 ao final deste estudo de caso.) Apesar de sua crença, Wooten continuava determinado. Depois que identificaram a ideia e o mercado alvo da próxima empresa, o ImageCafé, Wooten e Forde venderam os ativos da Metamorphosis Studios por \$20.000.¹⁰ Era hora de seguir em frente.

Voltando à faculdade

Fascinado por empreendedores e seus caminhos para o sucesso, Wooten leu tudo que podia sobre suas vidas e suas experiências, boas e ruins. Ele achou as histórias de Fred Smith, Reginald Lewis e Bill Gates especialmente inspiradoras. Wooten percebeu que esses empreendedores tinham em comum o fato de entender de finanças. Com base nessa conclusão, ele mudou sua graduação para administração de empre-

sas e finanças e se matriculou na Universidade Johns Hopkins. Wooten sabia que precisava entender muito mais de finanças se quisesse ser um empreendedor bem-sucedido, independentemente de sua criatividade com computadores. Ele finalmente percebeu que o valor de ser fluente em finanças se refletiria em seu sucesso no levantamento de capital para construir uma empresa com alto potencial. Além de finanças, Wooten estava intensamente interessado em entender exatamente como escalonar e cultivar uma empresa — os dois núcleos essenciais para o sucesso imaginado por ele. Recebeu seu diploma de administração de empresas em 1998 com uma grande satisfação pessoal.

Em 1995, a internet começou a crescer a uma velocidade exponencial. As empresas estavam correndo em rebanhos para a internet. Até mesmo pequenas empresas que não tinham os recursos para contratar empresas de webdesign profissional sentiam uma crescente necessidade de estar na World Wide Web. Quando Wooten pensou no assunto, criar websites parecia uma transição natural para Wooten e Forde, devido ao seu histórico. Eles tinham muito conhecimento nessa área e as habilidades criativas de design. Na verdade, era isso que Wooten e Forde faziam melhor. E, mais importante, para satisfazer suas metas pessoais, Wooten teve uma ideia de como eles poderiam transformar a criação de websites para empresas em um produto, e não um serviço. Dessa vez, ele acreditava que os dois tinham o conhecimento e o foco necessários para chegar ao sucesso.

Lançando o ImageCafé

Wooten se tornou obcecado por websites. Naquela época, havia cerca de 4,1 milhões de usuários de serviços comerciais on-line e uma previsão de 9 milhões de clientes de serviços on-line no mundo todo. A previsão era que o número de clientes on-line no mundo todo aumentasse em 6 milhões no próximo ano.¹¹ Observadores on-line também previram que, em 1996, haveria cerca de 80.000 websites no mun-

⁹ “Small Business, The Racial Ravine: Minority Entrepreneurs Who Want a Piece of the Internet Gold Rush Face a Formidable Barrier: The Clubby, White-Male Universe of Venture Capitalists”, *The Wall Street Journal*, 22 maio 2000.

¹⁰ Wooten teve duas outras pequenas *start-ups*, que não foram incluídas para resumir a história.

¹¹ “Computer Industry Forecasts: Communications”, 1º trimestre de 1996, p. 59.

do todo e, em 2001, aproximadamente 50 milhões.¹² Wooten presumiu que muitos desses usuários de computador e empresas precisariam de websites.

Wooten viu que havia duas maneiras para uma empresa obter um website. A primeira era contratar uma empresa de webdesign dedicada em tempo integral. Os custos de tal serviço normalmente ficavam em torno de \$3.000 a \$6.000.¹³ A segunda opção era um método mais “faça você mesmo”, com programas de software relativamente baratos que davam às empresas as ferramentas básicas para projetar websites independentes. Wooten percebeu problemas com as duas opções. Sua experiência com a Metamorphosis Studios havia lhe mostrado que pequenas empresas não poderiam pagar por uma empresa de webdesign com todos os serviços. E o problema com o software “faça você mesmo” era que havia uma curva íngreme de aprendizado para seu uso adequado, sem contar a absoluta necessidade de criatividade pura. Sem habilidades técnicas e capacidade artística, o resultado muitas vezes era a criação de websites que pareciam baratos e amadores. A web estava se tornando uma extensão da imagem de uma empresa; e estas não podiam se dar ao luxo de queimar suas imagens. Wooten viu uma clara demanda das pequenas empresas por seu produto inovador.

Tudo estava mudando rapidamente. As pequenas empresas estava começando a entender que um website era um custo necessário do negócio. Elas geralmente não tinham os recursos que as grandes empresas tinham para investir em websites com designs profissionais caros.¹⁴ Wooten sabia que poderia atender a uma parte dessa demanda e, no início de 1998, fundou o ImageCafé. Sua visão era criar a primeira *superstore* on-line do mundo com websites pré-fabricados para pequenas empresas. Usando seu amplo conhecimento de softwares de ponta, HTML, programação web e capacidade artística para o desenvolvimento de interfaces gráficas para o usuário, o ImageCafé projetaria websites de alta qualidade. O ângulo interessante do ImageCafé era que a empresa ajudaria a desenvolver *templates* de websites criados

para imitar os sites customizados caros e de alta qualidade projetados por empresas totalmente dedicadas ao webdesign. Wooten chamava os *templates* de “modelos customizáveis de websites”, um termo que ele achava comercial. Ao pré-fabricar os modelos de website, o ImageCafé diminuiu seus custos sem sacrificar a aparência de alta qualidade dos websites. O modelo de negócio do *template* também excluía o aspecto de serviço da empresa ao oferecer um produto que estava pronto para ser distribuído com rapidez. A gama de *templates* de websites era oferecida através da *superstore* on-line do ImageCafé. Os clientes criavam uma conta, logavam-se e compravam um website, que poderia, então, ser facilmente customizado usando as ferramentas on-line de administração de sites do ImageCafé. Wooten destacou:

As pequenas empresas são clientes difíceis porque querem o mundo, mas não estão dispostas a pagar por ele. Os proprietários de empresas começaram a ver os websites como viam seus telefones. Eles não podiam imaginar a ideia de não ter um telefone, e começaram a pensar o mesmo em relação aos websites.

Ao pré-fabricar os *templates*, o ImageCafé podia cobrar menos de \$500 pelo que teria custado muitas vezes esse valor se fosse um design customizado. Esse modelo parecia um valor incrível para o mundo das pequenas empresas. O *slogan* de Wooten era “tenha a aparência de uma empresa da *Fortune 500* por menos de \$500”. O ImageCafé abordava e resolvia as ciladas que tinham sido a derrocada de suas duas empresas anteriores. Ele conhecia esse mercado, o foco estava naquilo que ele sabia que poderia fazer melhor, e ele fez a transição do setor de serviços para o setor de produtos, conforme planejado.

A busca por capital

Depois que Wooten havia pensado cuidadosamente no conceito e no modelo do ImageCafé, o próximo

¹² “Computer Industry Forecasts: Communications”, 3º trimestre de 1996, p. 81.

¹³ *Fast Company*, jul. 2000.

¹⁴ Washington Techway, 28 ago. 2000.

passo fundamental era garantir capital suficiente para seu lançamento. Wooten havia lido recentemente *The Burn Rate*,¹⁵ que mencionava a empresa de advocacia Wilson, Sonsini, Goodrich & Rosati (WSGR), uma das mais poderosas empresas de advocacia do Vale do Silício. Wooten acreditava que se conseguisse se tornar cliente da WSGR isso o ajudaria a conquistar a credibilidade necessária para obter capital.

A WSGR atuava nas áreas de antitruste, direito corporativo e valores, benefícios de funcionário, leis trabalhistas, serviços de fundos de reserva, propriedade intelectual, litígios, imóveis/meio ambiente, impostos e administração de *private equity*; ela era conhecida por sua prática em tecnologia. No website da empresa, Wooten começou a ler os perfis dos advogados em ordem alfabética. Ele rapidamente escolheu quatro jovens associados com idade próxima à sua, que ele esperava pudessem ser capazes de se identificar com ele e com suas metas. Ele enviou mensagens de e-mail a esses associados dizendo que havia criado uma *start-up* de *e-commerce* com sede na Costa Leste e estava buscando não apenas representação jurídica no Vale do Silício, mas, também, financiamento de capital de risco.

O plano de Wooten funcionou — ele conseguiu atrair a atenção do advogado Mike Arrington. Depois de ler o resumo executivo do ImageCafé e ver o protótipo na web, Arrington ficou intrigado com a ideia singular; ele acreditava que Wooten e Forde conseguiriam obter o financiamento. Poucos dias depois da reunião inicial, Wooten e Forde conseguiram a representação da WSGR. Wooten havia negociado um pacote de serviços jurídicos com valor total de \$40.000, que seriam anulados se o ImageCafé não conseguisse receber financiamento suficiente.

A busca incessante por capital

Começava, então, a busca do ImageCafé por capital. Wooten decidiu que precisava conhecer outros empreendedores ou indivíduos que pudessem estar interessados em apoiar sua visão. Um desses indivíduos

os era Dwayne Walker, um conhecido ex-funcionário da Microsoft que saiu com ações da empresa, excelente conhecimento técnico e uma sede para iniciar sua própria empresa — a Techwave. Como disse Wooten: “ele era um homem negro que tinha conseguido \$10 milhões. Isso o transformava em um homem que eu precisava conhecer”. Depois de ligar diariamente para Walker, Wooten acabou falando com ele e marcando uma reunião em Seattle, onde Walker morava. A reunião foi boa. Ao final, Walker declarou que queria ser o primeiro investidor anjo do ImageCafé.

Mas havia uma jogada. Walker queria poder incubar¹⁶ a nova empresa na área de Seattle, o que significava que Wooten e Forde teriam de mudar para a Costa Oeste. Naquela época, Wooten e Forde tinham uma pequena equipe de dois programadores que trabalhavam na programação secundária fazendo bicos em meio expediente. Os programadores haviam concordado em receber \$30.000 em ações ou em dinheiro quando eles conseguissem o capital. Quando Walker fez sua oferta, a *superstore* do ImageCafé estava 60% pronta; Wooten jamais poderia realocar a equipe toda na crítica última hora.

Depois de ouvir a segunda jogada — que o meio milhão de dólares seria pago ao ImageCafé em parcelas de \$20.000 com base em realizações —, Wooten e Forde se recusaram a aceitar e deram adeus a Walker.

Continuando

A WSGR marcou várias reuniões para Wooten com empresas de capital de risco no Vale do Silício. Enquanto aguardava o voo para a Costa Oeste, ele se lembrou de ter lido sobre um afro-americano, Earl Graves (veja a Observação 3 ao final deste estudo de caso), que havia conseguido sua franquia de engarrafamento de Pepsi, em parte, ao sentar ao lado de um dos executivos da Pepsi na primeira classe de um avião. Wooten disse a si mesmo: “talvez comense voar na primeira classe”. Wooten convenceu um amigo comissário de voo a promover seu assento da classe econômica. Com a sorte aparentemente do

15 M. Wolff, *The Burn Rate: How I Survived the Gold Rush Years on the Internet* (Nova York: Simon & Schuster, 1998).

16 Uma *incubadora* é uma empresa ou instituição criada para fomentar o empreendedorismo e ajudar empresas *start-up*, normalmente relacionadas à tecnologia, para aumentar o uso de recursos compartilhados, experiência administrativa e capital intelectual.

seu lado, Wooten acabou sentado próximo a Bill Daniels, diretor do Bank Boston Robertson Stevenson. Wooten se lembrou: “tive um público cativo por literalmente seis horas. Conteí por que estava indo ao Vale do Silício e com quem eu ia conversar. Mostrei a ele o plano de negócios”. Ao final do voo, Daniels havia se tornado o primeiro investidor anjo realmente interessado. Wooten saiu do avião com uma lista de pessoas para visitar no Vale do Silício. Era uma ótima maneira de iniciar sua viagem.

Pouco depois de retornar de sua viagem ao Vale do Silício, Wooten decidiu conversar com a família e os amigos para conseguir algumas centenas de milhares de dólares. Fechar a “rodada de amigos e família” acabou sendo um desafio. No entanto, sua namorada (hoje esposa) na época enviou o plano de negócios para o primo, que trabalhava para Sonny Stern, um médico de Nova Jersey que estava envolvido com capital de risco havia muitos anos. Por sorte, Stern era cliente do mesmo Bill Daniels que Wooten havia conhecido na viagem ao Vale do Silício um mês antes. Depois de se reunir com Daniels e de enviar Wooten para se reunir com outros investidores potenciais em Nova York, Stern e Daniels decidiram conduzir uma rodada de anjos. Wooten também conseguiu que a WSGR investisse no financiamento. Isso era demais!

Wooten queria \$300.000 de capital, baseado em uma *valuation* de \$3.000.000; para isso, ele estava disposto a abrir mão de 10% da empresa. No total, o ImageCafé recebeu \$110.000 de 10 investidores anjos, pelos quais ele abriu mão de 11% do patrimônio do ImageCafé. E pensar que toda essa sucessão de eventos havia iniciado com um encontro “casual” em um avião! Era uma ótima notícia; ainda assim, Wooten estava um pouco desapontado — ele esperava mais.

Estávamos em dezembro de 1998, o software estava 70% pronto, e os \$110.000 não seriam suficientes. Com um toque de amargor, Wooten se lembra:

Naquela época, todo mundo estava fazendo *valuations* de \$5.000.000 antes de ter alguma coisa. Eu tinha um protótipo funcional, além de um plano. Fui do Vale do Silício ao Beco do Silício, para conseguir dinheiro. Eu achava que uma *valuation* de \$3.000.000 era justa, mas não conseguia chegar lá.

Quatro meses depois, em abril de 1999, o website do ImageCafé estava terminado e pronto para ser lançado — mas Wooten e Forde estavam sem dinheiro. Depois do lançamento, o ImageCafé recebeu tanta atenção da imprensa que novos investidores aparentemente surgiram do nada para investir na empresa. Armado com o interesse adicional de novos investidores potenciais, Wooten conseguiu negociar mais \$150.000 na forma de um empréstimo de curtíssimo prazo com os investidores existentes. O empréstimo seria convertível em um pequeno desconto no fechamento da primeira rodada de capital de risco. Wooten esperava conseguir \$3.000.000 com uma *valuation* de \$10.000.000 de uma ou mais empresas de capital de risco.

Pouco antes de os \$150.000 surgirem, Wooten conseguiu garantir um grande cliente, a Mindspring, um dos maiores provedores de acesso à internet (ISPs). A Mindspring concordou em se comprometer com os produtos do ImageCafé antes que Wooten e Forde tivessem ao menos terminado os produtos! Eles tinham apenas um protótipo e sabiam que precisariam de milhões de dólares para executar seu plano. Wooten relembra:

Queríamos alavancar o canal existente, ou seja, os provedores de acesso à internet. Eles tinham vários clientes de pequenas empresas. Nós basicamente permitiríamos que eles compartilhassem a marca e criassem o que eu costumava chamar de franquia virtual, sua própria *superstore* do ImageCafé — ImageCafé na Mindspring, ImageCafé na Earthlink, ImageCafé na AOL... e seria bom para eles porque conseguiriam mais serviços de hospedagem. Eles queriam hospedar o website; nós queríamos vender o website e assinaturas da nossa ferramenta de administração de websites. Garanti que não entraríamos no negócio de hospedagem porque não queria canibalizar nosso canal. Era um lindo modelo de negócio.

Ainda assim, isso exigia um dinheiro que o ImageCafé não tinha. Embora Wooten e Forde tivessem queimado os \$260.000 (o investimento inicial de *private equity* no valor de \$110.000 mais os \$150.000 do empréstimo de curtíssimo prazo), eles conseguiram lançar o produto e atrair um grande cliente.

Ao mesmo tempo da transação com a Mindspring, Wooten também estava cortejando a Network Solutions, Inc., uma empresa que praticamente tinha um monopólio de nomes (de domínios) pontocom. Wooten acreditava que a Network Solutions seria um canal perfeito para distribuir a linha de produtos do ImageCafé. Milhões de pessoas buscavam a Network Solutions com o “cartão de crédito na mão” para comprar um domínio; o próximo passo natural depois de obter um domínio era construir (ou comprar) um website. Como o ImageCafé era uma experiência de compra, e não uma experiência de construção, a Network Solutions poderia conectar o ImageCafé a seu fluxo de compras. Assim que um cliente de pequena empresa comprava um domínio, a nova empresa também poderia comprar um website do ImageCafé. O termo “serviço completo” certamente vinha à lembrança. Wooten relembra:

Isso não prejudicava o canal deles porque a maioria de seus revendedores de domínios eram ISPs. Dessa forma, poderíamos ajudá-los a recompensar seus maiores revendedores enviando negócios de hospedagem de clientes que haviam comprado websites do ImageCafé.

Wooten finalmente conseguiu uma reunião com a Network Solutions e subiu rapidamente até o novo CEO da empresa, Jim Rutt. Rutt adorou o ImageCafé e acreditou que era a perfeita extensão de produto para os negócios da Network Solutions.

Produto encaminhado, mas sem dinheiro (OOC)

Em junho de 1999, o ImageCafé mais uma vez estava sem dinheiro. Wooten estava trabalhando há vários meses no que ele considerava a perfeita rodada de financiamento: Ele tinha três grandes investidores interessados em investir, duas empresas de capital de risco e a Network Solutions. Wooten estava buscando um investimento total de \$3.000.000; ele queria \$1.000.000 de cada investidor, com uma *valuation* de \$10.000.000. Um dos investidores achou que

uma *valuation* de \$10.000.000 era alta demais. Enquanto as negociações se arrastavam, outro dos três concordou em emprestar \$150.000 ao ImageCafé. As negociações continuaram a se arrastar por causa da *valuation*. Wooten estava até mesmo disposto a facilitar a transação com \$500.000 em garantias, divididas em três.

No meio das discussões sobre *valuation*, a Network Solutions fez uma oferta de compra de controle acionário. Depois de breves, porém intensas, discussões com Rutt, Wooten tinha uma oferta que potencialmente valia \$21 milhões: 1/3 em dinheiro, 1/3 em ações da Network Solutions e 1/3 em pagamentos adicionais (*earn-out*).¹⁷ Wooten tinha maioria no ImageCafé, e essa oferta claramente representava um alto salário. Mas havia um obstáculo. O último empréstimo de curtíssimo prazo que Wooten havia recebido dos capitalistas de risco tinha uma cláusula de 90 dias “sem compras”. Sem dinheiro e impossibilitado de vender a empresa até setembro, Wooten foi até uma empresa chamada Mid-Atlantic Venture Association (MAV), que estava interessada em investir desde o começo.

Agora com mais de 20 funcionários para pagar e uma taxa de queima de capital de \$50.000 ao mês, o dinheiro estava indo embora com rapidez. Embora muito interessada, a MAV não poderia investir antes de realizar a necessária devida diligência. Nesse meio-tempo, entendendo as necessidades imediatas de Wooten em termos de capital, a MAV o indicou a dois novos investidores anjos que concordaram em conceder a ele um empréstimo de curtíssimo prazo de \$300.000 com cobertura de garantia de uma *valuation* de \$6.000.000; isso seguraria o ImageCafé no mínimo durante o verão. Wooten relembra intensamente:

Eu tinha trabalhado por tanto tempo e tão arduamente para conseguir a rodada de financiamento perfeita que nunca aconteceu porque eu queria uma *valuation* de \$10.000.000 — e, no domingo seguinte, acabei abrindo mão disso em nome da necessidade.

Estávamos em setembro; e, mais uma vez sem dinheiro, Wooten tinha uma decisão difícil a tomar.

¹⁷ Um *earn-out* é um acordo no qual os vendedores de uma empresa recebem um pagamento futuro adicional, normalmente com base em ganhos futuros.

O ImageCafé estava pendurado. Será que ele deveria vender agora ou garantir mais capital para continuar a luta?

Informações adicionais sobre o estudo de caso

Observação 1

Afro-americanos que se cadastram para receber financiamento para pequenas empresas recebem o dobro a mais de respostas negativas do que os caucasianos com solvência semelhante, de acordo com as pesquisas mais recentes sobre o assunto. Um importante estudo do National Bureau of Economic Research descobriu taxas brutas de empréstimos negados de 27% para caucasianos e 66% para afro-americanos. “há provas de que o mercado não está funcionando adequadamente”, segundo o importante autor David G. Blanchflower, presidente do Departamento de Economia do Dartmouth College em Hanover, New Hampshire.

Observação 2

Um novo estudo da Fundação Ewing Marion Kauffman oferece o olhar mais detalhado até hoje das conexões entre empreendedores das minorias e a indústria do capital de risco. O relatório avalia fundos administrados por membros da National Association of Investment Companies (NAIC), uma associação de empresas de investimento com interesse em apoiar empresas de minorias (MBEs). Algumas descobertas interessantes se destacam. Primeiro, o crescimento no financiamento de empresa de minorias foi rápido. No início da década de 1990, apenas alguns milhões de dólares tinham sido investidos em MBEs. Hoje, a indústria tem mais de \$1 bilhão sendo administrado.

Os pesquisadores — Timothy Bates, da Wayne State, e William Bradford, da Universidade de Washington — também descobriram que esse setor é muito lucrativo. O investimento médio por empresa era de \$562.000; o retorno líquido médio sobre esse investimento ultrapassava \$1 milhão. A taxa de retorno média ultrapassava os 20% — comparada com um retorno de 17% para o S&P 500 no mesmo período. Esses fundos também tendiam a investir em um conjunto maior de setores industriais, protegendo a indústria de alguns efeitos dos períodos de baixa atividade tecnológica. No geral, os autores concluíram que o setor de investimento de capital de risco para minorias está pronto para se expandir.¹⁸

Observação 3¹⁹

Earl G. Graves é considerado a maior autoridade dos EUA em empresas afro-americanas. O motivo dessa autoridade é a revista *Black Enterprise*, que ele fundou em 1970 e que agora tem uma circulação de cerca de 300.000 exemplares e uma receita de \$24 milhões. Graves é editor da revista, bem como presidente e CEO da empresa mãe, Earl G. Graves Ltd. Ele também é coproprietário, com Erving “Magic” Johnson, de uma distribuição de Pepsi Cola em Washington, D.C., uma empresa que, por acaso, é a maior franquia da Pepsi controlada por minorias nos Estados Unidos. Johnson trabalha como CEO da franquia da Pepsi. Essas duas empresas arremessaram Graves para os postos de membros eleitos de conselhos de empresas de prestígio e de fiduciários de conhecidas fundações. Ele se tornou um importante porta-voz em questões que afetam o bem-estar e o sucesso econômico dos afro-americanos. Ele também usou sua experiência para ensinar a outras pessoas sobre as tendências e as oportunidades no empreendedorismo afro-americano.

¹⁸ Por favor, visite o seguinte site para mais informações: “Minorities and Venture Capital: A New Wave in American Business”, de Timothy Bates e William Bradford (<<http://www.kauffman.org>>).

¹⁹ Biography Resource Center, Gale Group Inc., 2001.