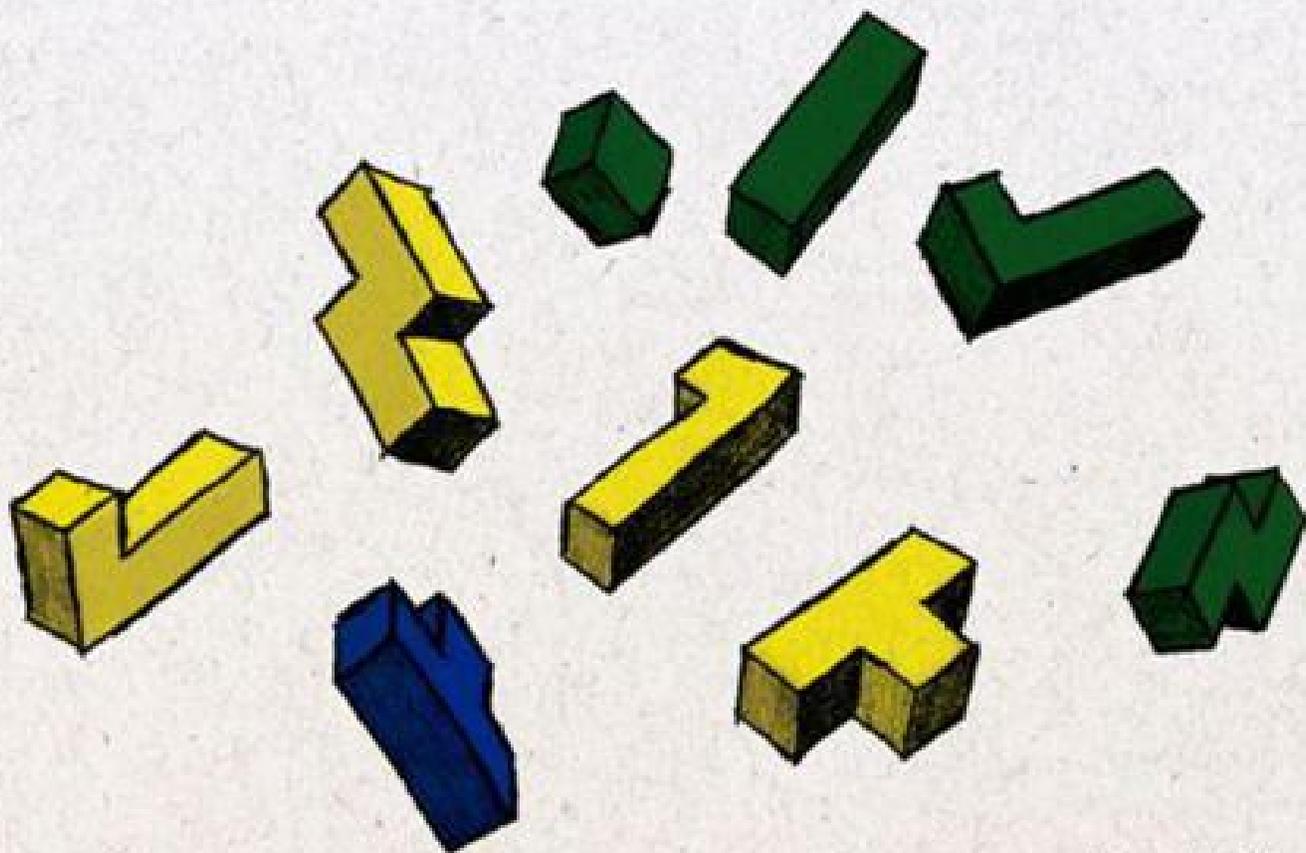


# NOVOS NEGÓCIOS

inovadores de crescimento empreendedor

# NO BRASIL

# SILVIO MEIRA



# DADOS DE COPYRIGHT

## Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe [X Livros](#) e seus diversos parceiros, com o objetivo de disponibilizar conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

## Sobre nós:

O [X Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [xlivros.com](http://xlivros.com) ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste link.

***Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade enfim evoluirá a um novo nível.***

**NOVOS  
NEGÓCIOS**  
inovadores de crescimento empreendedor  
**NO BRASIL**  
**SILVIO MEIRA**

  
Casa da Palavra

Copyright © 2013 Silvio Romero de Lemos Meira

Copyright © 2013 Casa da Palavra

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610, de 19.2.1998.

É proibida a reprodução total ou parcial sem a expressa anuência da editora.

Este livro foi revisado segundo o Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Direção editorial

Martha Ribas

Ana Cecilia Impellizieri Martins

Indicação de edição

Júlio Silveira – Ímã Editorial

Editora

Fernanda Cardoso Zimmerhansl

Editora assistente

Beatriz Sarlo

Revisão

Breno Barreto

Mariana Oliveira

Narrativa visual

Scriptoscope - Content Design

Ilustrações

Leo Falcão

Revisão e tratamento das ilustrações

Carolina Dantas

Projeto gráfico de miolo

Buggy

Diagramação

Buggy

Mariana Melo Pedrosa

Mayara Magalhães

Marcos Antonio de Moraes Filho

Projeto gráfico de capa

Buggy

Fechamento de arquivos

Abreu's System

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

M453n

Meira, Silvio Lemos

Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil [recurso eletrônico] / Silvio Lemos

Meira. – 1. ed. – Rio de Janeiro : Casa da Palavra, 2013.

416 p. recurso digital : il.

Formato: ePub

Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions

Modo de acesso: World Wide Web  
ISBN 978-85-7734-413-0 (recurso eletrônico)

1. Empreendedorismo. 2. Negócios – Administração 3. Sucesso no negócios 4. Livros eletrônicos. I.  
Título.

13-05486 CDD: 658.11

CDU: 658.016.1

**CASA DA PALAVRA PRODUÇÃO EDITORIAL**

Av. Calógeras, 6, 1001 – Rio de Janeiro – RJ – 20030-070

21.2222 3167 21.2224 7461

divulga@casadapalavra.com.br

www.casadapalavra.com.br

CAPA

FOLHA DE ROSTO

CRÉDITOS

DEDICATÓRIA

AGRADECIMENTOS

INTRODUÇÃO

**EDUCAR**  
**CRIAR OPORTUNIDADES**  
**SAIR DA FRENTE**

CENÁRIO: MERCADO, EM REDE

**SIM, MAS... TUDO É REDE, E**  
**REDE VIRTUAL?**  
**A IMPORTÂNCIA E**  
**RELEVÂNCIA DO CONCRETO**  
**O MUNDO É PLANO, MAS**  
**CHEIO DE PICOS**  
**EM QUE SOCIEDADE [E**

**ECONOMIA] ESTAMOS,**  
**AFINAL?**  
**SIM, E DAÍ?**

INOVAÇÃO, NO TEMPO E NO IMPACTO

**MAS... INOVAÇÃO OCORRE**  
**NUM SISTEMA: E VOCÊ COM**  
**ISSO?**

NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO  
EMPREENDEDOR

**NOVOS NEGÓCIOS, NOVOS**  
**CONTEXTOS**  
**FALANDO NISSO... QUE**  
**NEGÓCIO DE**  
**INFORMATICIDADE É ESSE?**

MAS... O QUE É UM NEGÓCIO MESMO?

**EMPRESAS SÃO ABSTRAÇÕES**  
**TIMES, PESSOAS E PAPÉIS**

# GENTE COMO MÉTODO PARA MONTAR TIMES

O BÊ-Á-BÁ DE UM NEGÓCIO INOVADOR

VOCÊ CONSEGUIRÁ MONTAR  
UM TIME VENCEDOR?  
TEMPO É QUASE TUDO. OU  
MAIS: É TUDO E SÓ O QUE  
VOCÊ TEM  
VAI CONSEGUIR CRIAR UM  
PRODUTO OU SERVIÇO?  
...UM CERTO CONJUNTO DE  
CONDIÇÕES PARA IR AO  
MERCADO  
VOCÊ CONSEGUIRÁ  
COMERCIALIZAR SEU  
PRODUTO OU SERVIÇO?  
É... HÁ UM "NOVO" AGENTE

POR AÍ: QUEM É O  
CONSUMIDOR DIGITAL?  
A NOVA ESTABILIDADE É A  
MUDANÇA. FAÇA ESCOLHAS  
SEU PRODUTO OU SERVIÇO  
CONSEGUE SER VENDIDO  
POR PREÇO MAIOR QUE O  
CUSTO?  
VOCÊ CONSEGUE  
CONSTRUIR UM PRODUTO  
OU SERVIÇO COMPETITIVO?  
E SEU PRODUTO OU SERVIÇO  
TEM BARREIRAS DE  
ENTRADA?  
VOCÊ QUER E TEM  
CONDIÇÕES DE SER O  
PRIMEIRO?

DESCOBRIR, DEFINIR E DESENVOLVER UM MODELO DE NEGÓCIOS

COMO DESCOBRIR E  
ATINGIR CONSUMIDORES E  
CLIENTES?  
COMO ENTENDER A  
COMPETIÇÃO E  
DIFERENCIAR A OFERTA?  
QUAL É A ESTRATÉGIA E  
OPERAÇÃO DE PRODUTOS,  
CUSTOS E PREÇOS?  
QUAIS SÃO OS PROCESSOS E  
PRÁTICAS DE VENDAS E  
DISTRIBUIÇÃO?  
QUAIS SÃO SEUS  
PROCESSOS E PRÁTICAS DE  
ATENDIMENTO E  
SATISFAÇÃO DO

**CONSUMIDOR?**  
**DESENHO E REDESENHO: O**  
**DENTRO E O FORA DE UM**  
**MODELO DE NEGÓCIOS**  
**UMA PEQUENA CONCLUSÃO?**

PRA QUE SERVEM STARTUPS?...

**QUAL É O DNA PARA**  
**CRESCER?**  
**...UM PROGRAMADOR E SUAS**  
**IDEIAS SOBRE EMPRESAS**  
**"DE TECNOLOGIA", NO**  
**BRASIL**  
**NEM SIMPLES NEM**  
**COMPLICADO. VÁ PARA O**  
**COMPLEXO. E SEJA**  
**CRIATIVO**  
**AGORA, ENTÃO...**

AH, OS INVESTIDORES!

**DO INVESTIDOR PARA O**  
**EMPREENDEDOR: NOVE**  
**REGRAS E UM AVISO**  
**LEMBRETE: OS**  
**INVESTIDORES TÊM**  
**AGENDAS**

AS CULTURAS DE UM BOM NEGÓCIO

**INCREMENTAL,**  
**EVOLUCIONÁRIO,**  
**REVOLUCIONÁRIO**  
**ARQUITETURAS DE REDE**  
**PARA SUA ARQUITETURA DE**  
**NEGÓCIOS**  
**QUAIS SÃO OS QUÊS E OS ÉS**  
**DE NEGÓCIOS EM REDE?**  
**...ARQUITETURA PARA**

**COMPETIR:**  
**INFRAESTRUTURA,**  
**SERVIÇOS E APLICAÇÕES**

MAS O QUE É INOVAÇÃO MESMO?...

**INOVAÇÃO É UM IDEAL**  
**INCONSISTENTE**  
**INOVAÇÃO É CONVERSAÇÃO**  
**INOVAÇÃO É MUDANÇA**  
**INOVAÇÃO É PERFORMANCE,**  
**E PERFORMANCE SOCIAL**  
**INOVAÇÃO É PODER**  
**INOVAÇÃO É**  
**SINCRONIZAÇÃO**  
**INOVAÇÃO É UM IDEAL**  
**INCONSISTENTE**  
**E O QUE INOVAÇÃO NÃO É?**

O POTENCIAL DA INTERNET

MAS SERÁ QUE A INTERNET,  
POR OUTRO LADO, ESTÁ  
ATRAPALHANDO?  
MOTIVAÇÃO, HIERARQUIA,  
INOVAÇÃO...

CUIDADO COM O GATO!

MAS... DEU TUDO CERTO!  
AINDA ASSIM, TEM GATO?...  
DEU ERRADO, E AGORA?  
ALIÁS, DÁ ERRADO?  
FALANDO EM APRENDER,  
APRENDA A NEGOCIAR,  
DESDE O COMEÇO  
NEM TODOS SÃO  
EMPREENDEDORES. E AÍ?  
E EU, FICO AQUI PRA  
SEMPRE? FAZENDO A MESMA

**COISA?**

**O BRASIL NÃO É PARA PRINCIPIANTES**

**SABE ONDE É QUE FICA O**  
**CUSTO BRASIL?**  
**E O BRASIL, ESTÁ FAZENDO**  
**SUA PARTE?**  
**COMO PULAR DO**  
**RETROVISOR PARA O**  
**TELESCÓPIO?**  
**MAS NÃO É "SÓ" O BRASIL ...**

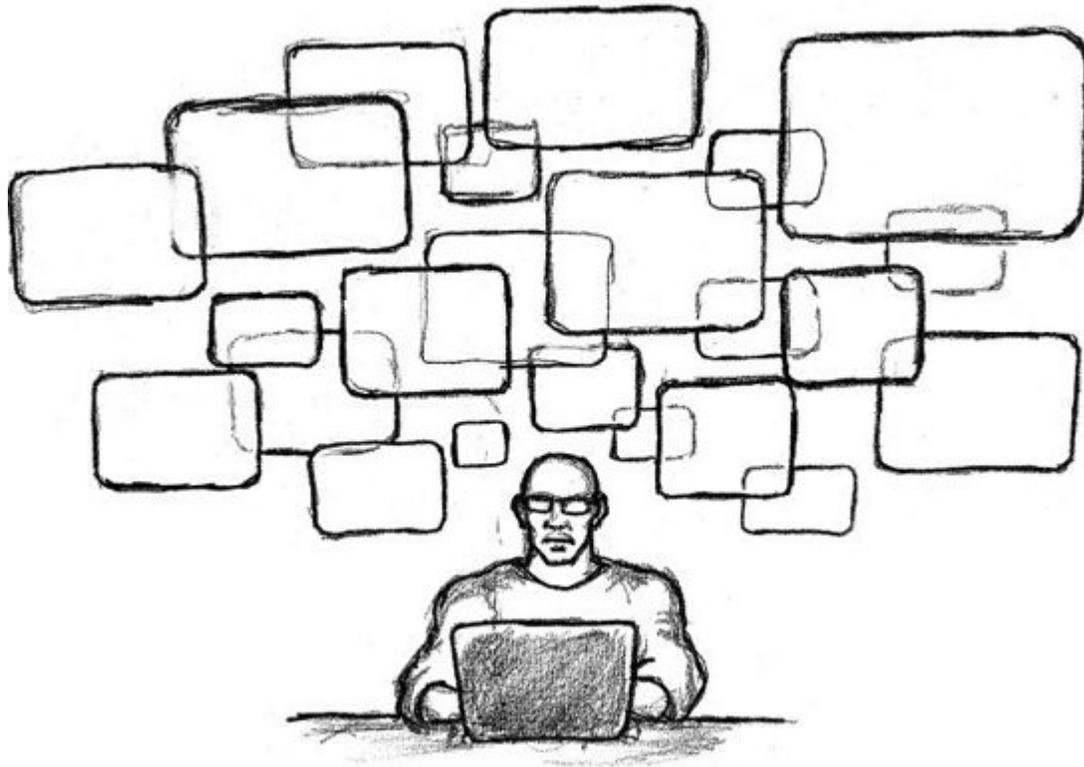
**ENFIM...TUDO SE RESUME A... ESTRATÉGIA!**

**THE... END?**

*Este trabalho é dedicado a meus pais, Zuila e Inácio Meira, em reconhecimento ao trabalho e cuidado que eles tiveram comigo, meus irmãos e todas as nossas famílias.*



# APRESENTAÇÃO



Na margem esquerda do Capibaribe, em julho de 2013.

A BASE DESTES TEXTOS É A EXPERIÊNCIA DO AUTOR COMO FUNDADOR, EX-PRESIDENTE E CIENTISTA-CHEFE DO CENTRO DE ESTUDOS E SISTEMAS AVANÇADOS DO RECIFE, C.E.S.A.R, UM DOS MAIORES E MELHORES INSTITUTOS DE INOVAÇÃO DO BRASIL [DETENTOR DE DOIS PRÊMIOS **FINEP**] E DEPOIS COMO FUNDADOR E, DESDE 2001, PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO PORTO DIGITAL, SISTEMA LOCAL DE INOVAÇÃO NO RECIFE ANTIGO, MAIOR PARQUE TECNOLÓGICO DO BRASIL E ÚNICA *DENOMINAÇÃO GEOGRÁFICA* CERTIFICADA PARA SOFTWARE NO MUNDO. Além destes dois reconhecidos polos brasileiros de inovação, o autor

foi parte dos grupos que empreenderam a primeira máquina de buscas para web no Brasil, o RADIX.com, e a NEWSTORM.com, uma startup de infraestrutura e serviços para publicação de conteúdo na rede, na primeira metade da década passada.

O que se relata aqui tem origem mais recente, também. Nos últimos cinco anos, foram centenas de palestras e debates sobre criatividade, inovação e empreendedorismo no Brasil e exterior, além de muitos milhares de horas de trabalho, reflexão, ensino e aprendizado com alunos de todos os níveis universitários e técnicos, profissionais de muitos campos do conhecimento e atuação de empresas de todos os tipos e tamanhos, de multinacionais que faturam bilhões a startups que faliram logo depois de conversar com o autor. Tire suas conclusões.

Recentemente, o autor começou a participar do ciclo de vida de uma das primeiras redes de BUSINESS DESIGNERS do país, a IKEWAI.com, um negócio de desenho e investimento em NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR no Porto Digital. A IKEWAI é o primeiro – e até aqui único – negócio de investimento de risco criado com sede e capacidade decisória no Norte, Nordeste e Centro-Oeste do país, e seu plano de negócios é simples: ser mais um dos partícipes da grande rede de conceitos, capacidades, competências e conexões que está fazendo do Porto Digital um dos melhores ambientes para negócios da economia de software e criatividade da América Latina. E, enquanto isso, nos próximos quinze anos, participar da criação de negócios de pelo menos R\$1 bilhão por ano. Em Recife.

Este livro é uma primeira tentativa de pôr em ordem os rascunhos sobre o assunto publicados no blog do autor [[bit.ly/MEIRA](http://bit.ly/MEIRA)], o conteúdo de várias disciplinas e dezenas de palestras e debates sobre inovação e empreendedorismo e fazer isso de tal forma que este não seja mais um livro sobre inovação e empreendedorismo [**I+E**, daqui pra frente], tema sobre o qual tantos já escreveram tão bem.

Pra você que está considerando se investe parte de seu precioso tempo neste material, talvez seja interessante entender, primeiro, o que ele não é, pra que sua decisão de ler o livro, no todo ou em parte, seja melhor fundamentada.

PRIMEIRO, se você está à procura de um livro de autoajuda sobre inovação e empreendedorismo, que lhe mostre um caminho fácil e rápido entre as pedras em direção a seu negócio milionário, este é definitivamente O LIVRO ERRADO. O autor não acredita em autoajuda e muito menos em caminhos rápidos e fáceis para construir negócios inovadores. Não perca seu tempo aqui, pois há alternativas bem mais interessantes nas livrarias. Boa leitura, lá.

SEGUNDO, se você está procurando um texto que descreve alguns *cases*, sem qualquer fundamentação teórico-metodológica, de propostas, negócios e empresas inovadoras que deram certo [como Instagram...] pra você imitar e criar seu negócio de bilhão de reais rapidinho... esqueça, este também é O TEXTO ERRADO. O autor não lê os tais livros de *cases*, porque sempre acreditou que a maioria dos acertos dos outros – que aconteceram num certo contexto – não dá pra ser repetida na situação, no espaço-tempo do

leitor. Muito pelo contrário, na maioria das vezes nós deveríamos estudar os erros dos outros para evitar sua repetição. Mas, como a tradição da literatura global de ciências, negócios – e de **I+E** – é escrever sobre sucessos...

TERCEIRO, o texto tenta contar uma história, enquanto procura responder a uma pergunta simples de fazer e difícil de responder: o que é INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO, em que contexto, condições, cenário... as duas quase sempre se combinam e acontecem muito mais frequentemente e com maior performance e o que é que um candidato a um papel INOVADOR E EMPREENDEDOR tem que perguntar – e não que respostas ele deve ter – para se preparar para tal?

QUARTO, o autor acredita que realizar [e falar sobre] inovação e empreendedorismo está muito mais associado a perguntas do que a respostas. Aliás, como perguntas são abstrações de problemas e respostas, de soluções, **I+E** tem muito mais a ver com problemas do que com soluções. Consequentemente... o texto não é um conjunto de regras gerais pra você resolver os seus problemas, sejam eles quais forem, porque isso seria o mesmo que escrever um resolvedor genérico de problemas de **I+E**, o que é obviamente impossível.

QUINTO, este texto foi mesmo escrito pelo autor e não passou por nenhum processo de edição por terceiros, a não ser por uma revisão do material original pela turma da IKEWAI, C.E.S.A.R, UFPE, Porto Digital, e por uma última revisão da editora. Assim sendo, a linguagem que você vai encontrar aqui parece com a do seu e do

meu dia a dia, porque nenhuma tentativa foi feita para tornar o texto um primor de trabalho acadêmico. Trata-se de um trabalho para ser lido por quem está tentado – realmente – a fazer **I+E**; a literatura científica e acadêmica sobre o assunto é vasta, e o autor resolveu não investir nesta direção.

POR FIM, esta está, ao invés de é, uma versão beta deste trabalho. O MUNDO ESTÁ EM MODO BETA HÁ ALGUM TEMPO, E NÃO HÁ QUALQUER PERSPECTIVA DE QUE VÁ DEIXAR TAL ESTADO NO FUTURO PRÓXIMO. Se você passou por aqui à procura de algo definitivo, saiba que ESTE TAMBÉM NÃO É O CASO. E que – na muito pouco modesta opinião do autor – todo mundo que lhe prometeu que era estava enganado [por ignorância da realidade] ou lhe enganando [por pura e simples má-fé]. Se cuide.

Se você leu até aqui e resolveu ler daqui pra frente, lembre-se: como talvez dissesse o Velho Guerreiro, ESTE LIVRO NÃO VEIO PRA RESPONDER, MAS PRA PERGUNTAR. Melhor ainda, veio pra criar, com quem passar por ele, mais perguntas. Não se trata de pérolas de sabedoria, mas pontos de interrogação, pontuados por muito tempo de trabalho e reflexão, na prática e no dia a dia, real, de inovação e empreendedorismo. Ou **I+E**.

Boa leitura.

Silvio Meira

## AGRADECIMENTOS



ESTE TRABALHO FOI REALIZADO NO PERÍODO EM QUE O AUTOR ERA *FELLOW* DO BERKMAN CENTER FOR INTERNET AND SOCIETY DA HARVARD UNIVERSITY [CYBER.LAW.HARVARD.EDU], NO ANO LETIVO 2012-2013. Para que isso fosse possível, a Universidade Federal de Pernambuco [CIN.ufpe.br] concedeu uma licença sabática, essencial para o desenvolvimento do livro, e o CNPq, através do Programa Ciência sem Fronteiras, financiou parte do projeto, na forma de um *grant* ao Instituto Nacional para Engenharia de Software, INES.org.br. O CESAR.org.br também financiou uma parte do projeto, na forma de um *grant* de sustentação ao autor, e a IKEWAI.com investiu tempo, esforço e recursos na mesma direção. A todas estas instituições, meu muito obrigado.

O apoio pessoal de Joaquim Falcão e Terry Fisher foi instrumental para que o autor decidisse vir para e se tornasse *fellow* do Berkman

Center, e será reconhecido sempre.

O reitor Anísio Brasileiro, da UFPE, e Paulo Cunha, André Santos e Vinícius Garcia, do Centro de Informática da Universidade, garantiram o apoio à pesquisa e estada do autor em Harvard. Sérgio Soares, no INES, sempre fez muito mais do que se exige do trabalho de um coordenador e foi essencial para o apoio a este projeto.

Sérgio Cavalcante e Cláudia Cunha, no C.E.S.A.R, tornaram possível a participação do instituto na aventura, e lhes sou especialmente grato. Eduardo Peixoto, também do C.E.S.A.R, fez uma leitura e revisão implacável do material original.

Conversas muitas com José Carlos Cavalcante, Cláudio Marinho, Chico Saboya, Guilherme Cavalcanti, Eratóstenes Araújo, Vinicius Garcia, Sérgio Soares, Jones Albuquerque e Mansueto Almeida Jr. foram essenciais para definir a agenda e escolhas que levaram ao material deste livro.

Na IKEWAI, Sérgio Cavalcanti, Teco Sodré, Diana Meira, Maurício Carvalho, Masuki Borges, Rodrigo Assad, Larissa Wanderley, Bruno Encarnação e Fred Durão fizeram de tudo um pouco pra que este projeto chegasse até aqui, desde fazer quase tudo [o que não foi feito era impossível] o que eu pedi, o tempo todo, nas horas mais inconvenientes, até revisar este *beta*. Todos os erros remanescentes, sejam sintáticos, semânticos, factuais... são obviamente de minha inteira responsabilidade.

Adriana Salles Gomes, da HSM Management, é uma agente

essencial desta história. Suas provocações, leituras, reflexões e perguntas levaram a textos, no blog e na HSM, que serviram de base para parte deste texto e, se nossas atrapalhadas agendas tivessem mais pontos em comum, teríamos escrito este livro juntos.

Júlio Silveira, da Ímã Editorial, foi quem descobriu o livro, me apresentou a Casa da Palavra e cuidou para que a edição saísse como está.

De Cambridge, estão aqui, discussões com Colin Maclay, Jèrôme Herguex, Luiz Sarmiento, Richard Price, Daniel Vargas, Hisbello Andrade Lima, Renato Lima, Oliver Goodenough, Cristina Caldas e Yuri Ramos.

Por fim, Kátia e Pedro: eles merecem muito mais do que meros agradecimentos. Ela, amor de quase vinte anos, por ter topado passar um inverno no frio – quase morrendo de frio, do que ela, para dizer o mínimo, não é muito fã. E foi frio mesmo; a maior nevasca em Boston em 35 anos [NEMO!...] rolou exatamente no sábado do Galo da Madrugada, quando a gente deveria estar no Carnaval de Pernambuco. Na nossa área de Cambridge caiu quase um metro de neve. Pedro, bravamente, fez muito mais do que se exige de um garoto de 11 anos: terminou seu ano letivo no Brasil e, nas férias, passou todo o verão do Brasil, quando deveria estar na praia, em uma escola bilíngue, em inglês e mandarim, em Cambridge, MA [a Dr. Martin Luther King]. Eles, mais que todos, bancaram esta aventura. Ainda bem. Sem eles e todos os outros heróis, mencionados e anônimos, esta história não teria sido escrita. Nunca.

Silvio Meira

Cambridge, 2013





## INTRODUÇÃO

ESTE TEXTO VAI DISCUTIR INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO POR MUITAS PÁGINAS E, FALANDO DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO, COISAS QUE LEVAM A EMPREENDIMENTOS, VAI COMEÇAR FALANDO DE EDUCAÇÃO. Porque toda boa empresa é uma boa escola. E não há exceções. Ao ponto em que todo colaborador de um negócio qualquer deveria, pelo menos uma vez por semana, fazer um exame de consciência e se perguntar o que aprendeu nos últimos sete, catorze, 21 dias. Se, vez após vez, a resposta for muito pouco ou quase nada, talvez já tenha passado a hora de procurar algum lugar onde se esteja construindo o futuro. Em quase todos os lugares onde não se aprende nada, isso não ocorre porque não há problemas, mas porque certos tipos de cegueira cognitiva reinantes no empreendimento impedem que se façam as perguntas que, feitas, criariam as oportunidades de aprendizado para todos. E negócios onde não se aprende o tempo todo, em tempos de economia do conhecimento, estão a caminho do grande cemitério das corporações, onde cada lápide tem um CNPJ.

No Brasil, um grande número de agentes públicos e privados tem como objetivo a melhoria das condições para que tantos quantos queiram empreendam, cada vez mais e melhor. Cada agente destes, como SEBRAE e ENDEAVOR, é, essencialmente, um negócio de educação. Na verdade, se a economia é do conhecimento, todos os negócios, públicos e privados, são ou estão centrados em educação. Se olharmos para a imagem acima e levarmos em conta as últimas décadas da vida nacional, uma possível interpretação é que levamos um longo tempo para pôr em ORDEM um número de aspectos

essenciais à existência coerente do país. A ordem DEMOCRÁTICA e a ordem ECONÔMICA são duas conquistas que não podem ser minimizadas, sob pena de, esquecendo o passado, comprometer o futuro. Em tempos mais recentes, houve também um grande progresso na ordem SOCIAL, criando condições para que um sem-número de indivíduos e famílias que viviam completamente à margem da sociedade atingisse um certo grau de CIDADANIA. Mas isso não basta.

Depois de ensaiar os primeiros passos na direção de um país sem sobressaltos em qualquer das outras ordens, é preciso fazer muito mais: temos que chegar a um estágio onde cada cidadão entenda seus direitos e deveres, suas escolhas e riscos, o valor de sua contribuição à nação, seu poder como pagador de impostos e eleitor. Onde se cumpra a Lei, sobre tudo e para todos, sem exceção. Sem descartar que há regras que não nos servem mais e há leis que precisam ser mudadas e que tais mudanças podem e devem ser feitas dentro do rito democrático, respeitando a decisão da maioria e preservando o direito das minorias.

Se todos estão em pé de igualdade, é de se esperar que haja um potencial de contribuição econômica de todos, ainda mais como empreendedor de si mesmo, empregado ou empreendendo, em uma economia onde conhecimento em rede é cada vez mais o principal insumo, motivador e vetor de atividade. E conhecimento não existe sem educação, formal ou informal.



Não é à toa que aparecem, no imaginário e na voz de políticos de todas as facções, frases como a do quadro ao lado, com frequência e importância cada vez maior. Esta frase, em particular, é a fusão de duas declarações da então candidata Dilma Rousseff, ditas no segundo semestre de 2010. No Brasil, como nos EUA, como mostra o State of the Union Address de 2011<sup>1</sup> do presidente de lá, educação está sendo tratada, pelo menos retoricamente, como a *prioridade das prioridades* e o único seguro contra os males que atacam países e povos menos afortunados, como a miséria física, espiritual e política.



Parece que o Brasil está entendendo, tardia mas finalmente, que chegamos num platô de performance, como país, do qual dificilmente sairemos sem um aumento significativo da quantidade de pessoas que tenham passado um bom tempo, com uma boa performance, num sistema educacional de qualidade.

Tais sistemas, e não por acaso, não *fabricam* conhecimento em série, qual linhas de produção da revolução industrial. Para atender educandos em quantidade e qualidade para as demandas de um país complexo em um cenário internacional de competição cada vez mais sem fronteiras, é preciso que o sistema educacional seja

baseado em métodos e mecanismos de criação de oportunidades de aprendizado que só costumamos ver como exceção no nosso ambiente educacional.

Para competir mais e melhor, e em muito mais cenários [estamos indo muito mal na cena industrial de maior sofisticação, por exemplo],<sup>2</sup> é preciso mais e melhor educação. Mas não só. Educação pura e simples pode levar a um tipo peculiar e muito danoso de exclusão, se não for combinada com oportunidade. Porque a combinação de EDUCAÇÃO e OPORTUNIDADE resulta em ESPERANÇA, que é sempre algo mágico na vida das pessoas, comunidades e países.

Imaginar que possa haver um futuro [muito] melhor do que o presente [e o passado] e crer que [mesmo paulatinamente] estão sendo criadas as condições pessoais e contextuais para se chegar lá é essencial para desarmar muitas das agruras, queixas e tensões do presente. Ao contrário, quando *não se tem nada a perder*, o resultado pessoal e social são os problemas que vemos em boa parte da juventude deseducada e sem oportunidades que temos na periferia de nossas cidades, onde a violência – às vezes pura e simples – destrói vidas e, talvez ainda pior, mais esperança... e mais vidas, *ad infinitum*.

A combinação de educação e oportunidade [de empreendimento, inclusive] é muito mais do que um macroprocesso social de negócios, comércio, serviço e indústria. É uma condição essencial para o desenvolvimento sustentado de qualquer tipo de sociedade, em qualquer época e lugar.

Se precisamos de uma combinação efetiva de EDUCAÇÃO e OPORTUNIDADES de qualidade para criar ESPERANÇA, e as duas primeiras dificilmente ocorrem no vácuo... então, qual é o papel do governo e dos agentes de políticas públicas na construção de um cenário socioeconômico que leve à combinação de uma população empreendedora, preparada para aproveitar as oportunidades que apareçam [naturalmente] ou sejam criadas [por ação dos instrumentos de políticas públicas]?



Há quase uma década, tive a sorte de participar de uma conversa com Craig Barrett,<sup>3</sup> então presidente da INTEL, com ministros das áreas de estratégia, de desenvolvimento e economia do governo brasileiro. Nossos ministros falavam de seus planos [a maioria nunca chegou ao papel, quanto mais sair dele...], perguntavam e vez por outra voltavam ao mesmo ponto: *por que a INTEL não abre uma fábrica de chips no Brasil?* Ao fim da reunião, resumi as múltiplas

explicações de Barrett, todas apontando para os deveres de casa que o Brasil não estava conseguindo fazer, nem bem nem mal, em três frases que passaram a representar, para mim, quais são os papéis fundamentais do governo, qualquer que seja, e dos agentes de políticas públicas em geral, em qualquer área de atuação.

---

## EDUCAR

---

O PRIMEIRO PAPEL DO GOVERNO É EDUCAR GENTE. Pelo que sabemos e esperamos, esta é a *década da educação* no Brasil. O papel do Executivo federal será crucial neste quesito, pois o caos educacional nacional transcende, em muito, o velho bordão de *mais investimentos em educação*. Os sistemas nacionais de ensino – em todos os níveis - e seu acoplamento com as demandas humanas, culturais, econômicas e sociais do país precisam ser revisados e, em certos casos e regiões inteiras, completamente reimplementados. Do zero.

A educação brasileira precisa sair dos *projetos-piloto* educacionais, para os quais temos prêmios internacionais em profusão, mas cuja expansão em escala nacional [ou estadual, que seja...] é sempre uma confusão. Isso quando há alguma tentativa de transformar um projeto-piloto que deu certo [em sua escala] em uma operação nacional que poderia dar certo, fosse feita como deveria. A educação fundamental, que é onde se ganham ou se perdem os aprendizes quase de uma vez por todas, precisa ser resolvida de uma vez por todas, se esta vai ser mesmo a tal *década da educação*.

E isso envolve mudanças radicais, que têm que ser enfrentadas. Exemplo? Como ter um ensino fundamental eficaz, minimamente coerente e eficiente, no país inteiro, se cabe a cada prefeito, em cada cidade, decidir o que e como ensinar aos muito jovens? Isso

quando, graças aos céus, se ensina alguma coisa. Nunca deixei de ficar assustado ao encontrar alunos de pós-graduação [sim, eu disse pós!], na UFPE, cujo domínio da língua portuguesa lembra o dos semianalfabetos do meu tempo de ginásio.

E as mudanças não param por aí e pouco têm a ver com o *hardware*, os prédios e os laboratórios [e os recursos financeiros] para a educação. O nosso maior problema educacional em todos os níveis é o *software*, o conteúdo, métodos e professores e instrutores, em sua quase totalidade despreparados para criar as oportunidades de aprendizado para o mundo competitivo em que nos encontramos hoje e em que viveremos pelos próximos séculos.

O país tem que escolher que futuro vai querer; tomara que esta escolha envolva mais e melhores conteúdos e práticas de lógica, matemática, computação, biologia, física e química para melhorar a qualidade de nosso PEOPLEWARE, educando muito mais gente nos fundamentos para participar da economia do conhecimento como cidadão de primeira classe.



---

## **CRIAR OPORTUNIDADES**

---

O SEGUNDO PAPEL DO GOVERNO E DOS AGENTES DE POLÍTICAS PÚBLICAS É CRIAR OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL, SOCIAL E ECONÔMICO, OLHANDO PARA O FUTURO AO MESMO TEMPO EM QUE DÁ CONTA DAS DEMANDAS COMPLEXAS DO PRESENTE E COMPENSA O PASSADO, TRAZENDO PARA O MERCADO OS QUE NÃO TIVERAM, QUANDO DEVERIAM ESTAR NA ESCOLA, AS OPORTUNIDADES DE APRENDIZADO QUE DEVERIAM TER TIDO.

Parece COMPLICADO? É mais do que isso, é muito COMPLEXO.<sup>4</sup> Uma coisa é COMPLICADA quando temos uma boa possibilidade de convencer os atores e interessados de que algo deve ser feito, mas não conseguimos estabelecer ao certo o que este *algo* deve ser. E uma coisa é COMPLEXA quando não estamos na zona de conforto, nem das certezas sobre o que fazer, nem tampouco na de possibilidade de acordo para fazer o que eventualmente se decida. Deixados por muito tempo ao sabor do tempo e do vento, sistemas complexos podem se tornar caóticos; quando tal acontece, é preciso muita energia e tempo para trazer o sistema de volta para uma região de média ou baixa complexidade.

Criar oportunidades, em escala nacional, não tem nada de simples, pois a evolução de um mercado e seus agentes, especialmente em tempos de economia do conhecimento, é um

processo essencialmente arriscado e inovador, cheio de perguntas [quase nunca feitas] sem respostas... que, quando existem, são quase nunca óbvias, pelo menos até que alguém as explicita pela primeira vez.

---

## SAIR DA FRENTE

---

SE AS PESSOAS ESTÃO SENDO EDUCADAS [APROPRIADAMENTE, NO MÍNIMO] E O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE OPORTUNIDADES EXISTE E FUNCIONA, DE FORMA EFETIVA E MINIMAMENTE INTRUSA NA VIDA PESSOAL E EMPREENDEDORA DE CADA UM, O PRÓXIMO PAPEL DO ESTADO É SAIR DA FRENTE, O QUE É SEMPRE MUITO MAIS DELICADO E COMPLEXO EM SISTEMAS POLÍTICOS, SOCIAIS E ECONÔMICOS COMO O NOSSO, CONSIDERADAS NOSSAS ORIGENS E TRADIÇÕES.



A tradição nacional dos poderes, em todas as facetas e níveis de governo, é a de promover e sustentar um “Estado tutor”, que não é nem forte nem fraco para as necessidades do país. Trata-se de um Estado intruso, disperso, difuso, ao mesmo tempo confuso e incoerente ao lidar com pessoas, instituições, empreendimentos e suas demandas e tempos.

Se você acha que é difícil abrir uma empresa no Brasil, tente fechar uma. O processo é quase kafkiano. Se pensa que é difícil obter uma licença de construção, que tal tentar, depois de pronto o imóvel, tirar um *habite-se*? Há prédios prontos, construídos de acordo com as regras segundo as quais foram aprovados, em qualquer grande cidade brasileira, onde o condomínio tenta há cinco anos, uma década... e não consegue. E, claro, o fato de a prefeitura não conceder o *habite-se* não impede que todos moremos lá e que sejam cobrados todos os impostos. É o Brasil paraconsistente, quase sempre.

O Estado *na frente* [e não *à frente*] de tudo atrapalha muito mais do que ajuda; vai contra os processos de criação de oportunidades em maior qualidade e quantidade, inclusive as educacionais. O Estado que legisla demais, sobre absolutamente tudo, inevitavelmente cria um sistema inconsistente de normas e regras que nos deixa, a todos, pessoas e empresas, de alguma forma ilegais. E isso, como não poderia deixar de ser, forma a base do processo de *criar dificuldades para vender facilidades*.

Sair da frente é simplificar o país. Sair da frente é diminuir o *custo Brasil*. Mas sair da frente não é deixar os agentes econômicos

agirem ao seu bel-prazer, e sim estabelecer limites, direitos e deveres e, depois, cobrar.

Mas parte dos órgãos de governo cujos serviços são críticos para inovação e empreendedorismo, ao invés de sair da frente, vem promovendo uma acelerada informatização do caos,<sup>5</sup> a automatização de processos rocambolescos de um antisserviço público antigo, que atrapalha mais que ordena a economia. Incentivar os agentes econômicos, então, nem pensar. Automatizar processos sem refletir sobre sua necessidade ou obrigatoriedade de um redesenho para dar conta das necessidades de novos tempos é deixar o complicado no lugar do simples. E isso torna a vida de empresas e empreendedores muito mais difícil, principalmente para os pequenos. E o resultado mais óbvio é a falta de competitividade das empresas nacionais no mercado internacional, isso quando sobrevivem à complexidade do processo de crescimento e se tornam, pelo menos localmente, sustentáveis.

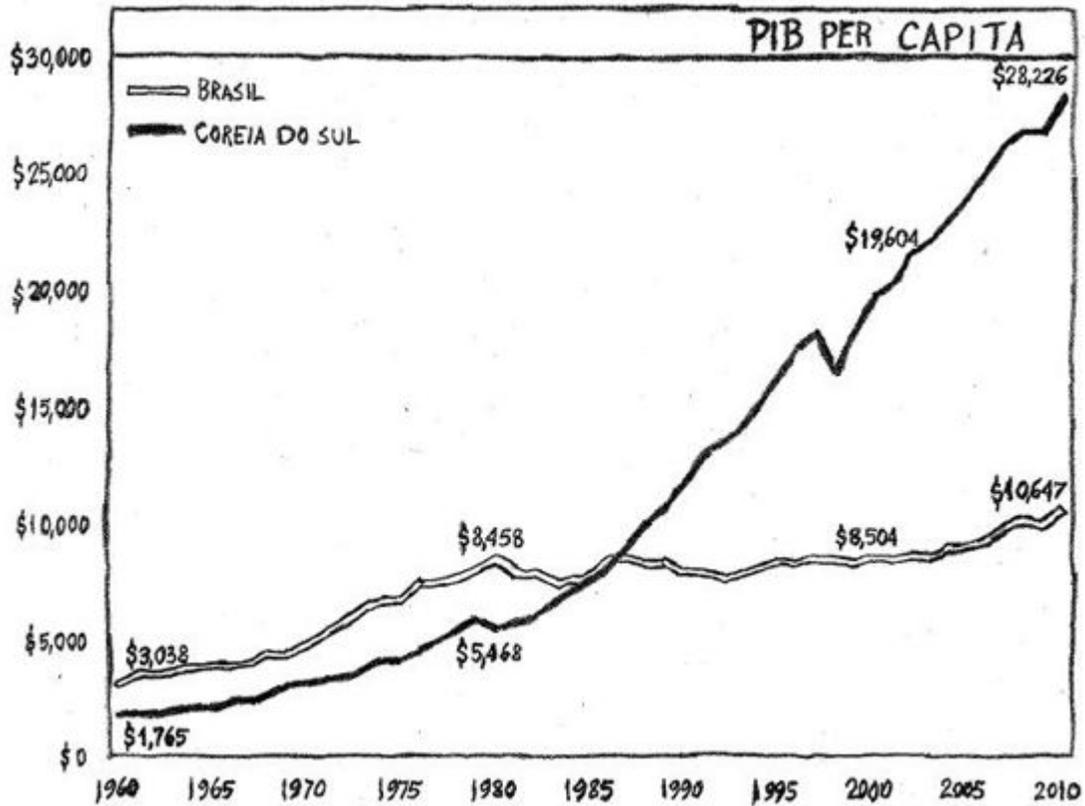
Entramos e saímos de eleições, congresso e assembleias tomam posse e, a cada vez, ouvem-se vozes, aqui e ali, falando de reformas política, fiscal, administrativa e muitas outras. A Coreia do Sul nem fez tudo isso, e vemos, vez por outra, seus deputados decidindo debates aos tapas na TV. Mas eles educaram o povo, criaram as oportunidades e, para muita coisa, o governo saiu da frente. O gráfico da página seguinte,<sup>6</sup> dramático, mostra o resultado, em cinquenta anos: dezesseis vezes mais PIB per capita lá, pouco mais de três aqui.

Em uníssono, pois, inovadores e empreendedores, insatisfeitos

com as condições nacionais para criar soluções, negócios, trabalho, emprego e renda no país, deveriam clamar por um outro conjunto de reformas, bem mais limitado do que a ambição de uma reforma fiscal: nos bastaria, para começar, uma reforma que simplificasse a vida nacional. Pense bem: seria muito bom pagar os mesmos níveis absurdos de impostos se fosse simples, fácil, descomplicado pagá-los. Se fosse possível gastar muito menos tempo, esforço e incorrer em muito menos risco ao fazê-lo. Aí, sim, mudaríamos de patamar competitivo, e tudo, inclusive educar gente e criar oportunidades, seria mais fácil e menos caro.

Isso feito, estaríamos bem mais perto de criar um ambiente nacional propício à criação, desenvolvimento, sustentação e evolução de NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR, o tipo de empreendimento que deveria ser o foco das ações de inovação e empreendedorismo no Brasil e em todo lugar. Por quê?...

Porque todo negócio, novo ou velho, e como qualquer coisa em uma economia em rede, se tornou FLUXO e está em estado de permanente MUTAÇÃO, afetado por todos os outros negócios e contextos ao seu redor, como vamos ver no capítulo a seguir.



1 "State of the Union address, 2011", do presidente Barack Obama, comentado em [huff.to/Uwl6D3](http://huff.to/Uwl6D3).

2 "Após a desindustrialização, país vive risco do apagão tecnológico", Roberto Nicolski: [bit.ly/Wa39tI](http://bit.ly/Wa39tI).

3 Veja mais sobre Barrett no link [bit.ly/Vc6zAn](http://bit.ly/Vc6zAn).

4 Nós vamos falar sobre isso, em detalhe, lááá na frente. Continue lendo.

5 “Informatizar o caos: automatizar, sem repensar, burocracia quase sempre desnecessária”. Em [bit.ly/awh3T5](http://bit.ly/awh3T5).

6 “The scorecard on development, 1960-2010: Closing the gap?”, em [bit.ly/107ffEw](http://bit.ly/107ffEw).



## CENÁRIO: MERCADO, EM REDE



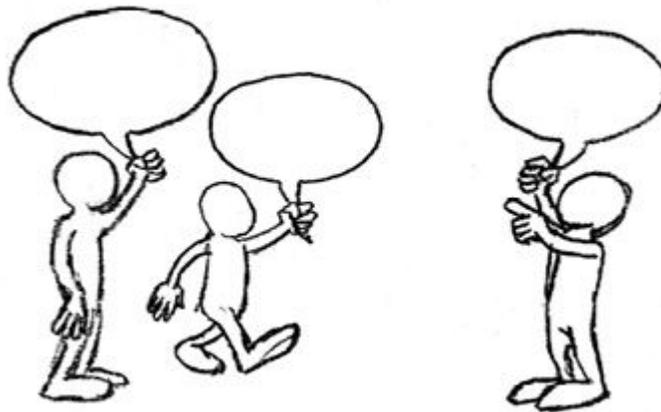
EM QUE TIPO DE CENÁRIO ACONTECEM OS TAIS NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR?

Primeiro, é bom notar que nossa ênfase é sobre que tipo de negócio **ESTÁ** [ao invés de **É**] esse, para dar uma noção muito crítica da fluidez dos conceitos que definem ou se aplicam aos negócios, hoje, num ambiente e dinâmica de redes de conhecimento.

Já faz muito tempo que o cenário para qualquer tipo de empreendimento é o MERCADO; isso é aparentemente óbvio, mas, incrivelmente, não parece ser levado em conta por um bom número de candidatos a empreendedor ou de agências de fomento [privadas e públicas] ao empreendedorismo. Sem falar nos inúmeros centros de inovação que ainda pensam em inovação tecnológica como algo separado do mercado, um valor em si, e não de valor porque há, para tecnologias inovadoras, um lugar no mercado.

Ao concordar que o mercado está no centro de nossas preocupações empreendedoras, talvez fosse prudente definir o que é

esse tal de mercado, hoje. Lá em 1999, quando a internet começou a afetar os negócios,<sup>7</sup> um pequeno grupo de pessoas escreveu um conjunto de 95 teses sobre como seria [ou como estava começando a ser...] o mercado no mundo em rede. Tais teses, reunidas sob o nome de CLUETRAIN, ganhou um site<sup>8</sup> com a tradução das teses em muitas línguas, um livro e discussões sobre o assunto no mundo todo. E a razão é simples: CLUETRAIN carrega a simplicidade genuína e cativante dos conteúdos geniais; depois que se leem as teses, tudo parece óbvio, e o leitor se pergunta como é que ele mesmo não escreveu aquilo, se é *tão simples*, tão claro e tão útil, como sempre acontece com a maior parte das grandes descobertas, depois de explicitadas.



Trata-se de um material que tem mais de uma década mas é, surpreendentemente, desconhecido por muita gente, inclusive por profissionais tarimbados no e do mercado. Se você está lendo este texto para, de alguma forma, se preparar para empreender, invista um tempo capturando as ideias básicas das teses. Você não vai se arrepender.

As três primeiras teses do manifesto CLUETRAIN estão sumarizadas na ideia de que mercados são conversações entre pessoas conduzidas em uma voz humana. O que deveria ser óbvio, não é? É por isso que você e eu temos sérias dificuldades nas nossas conversas com *call centers*, porque os humanos que estão nos atendendo, lá, são desumanizados por um script a que as pessoas que nos atendem têm que obedecer e do qual não podem fugir. Quando ligamos para um call center, estamos conversando com um script... e não com outra pessoa. Claro que há exceções, mas a regra geral é esta.

A ideia-força de que MERCADOS SÃO CONVERSAÇÕES ENTRE PESSOAS, CONDUZIDAS EM UMA VOZ HUMANA, explica também o sucesso das redes sociais [virtuais] e define porque as empresas [que são mercados, internos...] não conseguirão fugir à sua própria transformação em redes sociais. [9](#)

---

## **SIM, MAS... TUDO É REDE, E REDE VIRTUAL?**

---

AO MESMO TEMPO, E À MEDIDA QUE QUASE TUDO SE CONECTA DE FORMA CADA VEZ MAIS INTENSA, PARECE QUE O “LUGAR”, O PONTO DE ENCONTRO E ATRAÇÃO FÍSICA PARA NEGÓCIOS [E TUDO O MAIS] SE TORNA CADA VEZ MAIS IMPORTANTE, COMO PROVOCAM HAGEL E SEELY BROWN,<sup>10</sup> DIZENDO QUE LOCALIZAÇÃO TEM IMPORTÂNCIA CADA VEZ MAIOR NA NOVA ECONOMIA MUNDIAL. Mesmo?

Pra começar, a *nova* economia não é tão nova assim; a economia do conhecimento contemporânea tem seus primórdios datados do fim da Segunda Guerra Mundial. O coordenador do esforço americano de pesquisa e desenvolvimento na Segunda Guerra, Vannevar Bush, tratou do futuro do tema ainda em 1945,<sup>11</sup> discutindo a relação entre pessoas e conhecimento e, em particular, como poderíamos ter mais e melhor acesso a toda a informação existente. Segundo ele, isso criaria uma nova forma de pensar, auxiliada por ambientes e ferramentas capazes de estender a mente humana.

Se você acha que isso tem tudo a ver com a internet e a web, tem mesmo. Claro que este Bush não concebeu a rede como nós usamos hoje; mas o engenho descrito concebido por Bush e mostrado na figura ao lado<sup>12</sup> talvez possa ser considerado a mãe de todos os hipertextos. E hipertexto, ou grupos de textos ligados, ou

interligados, é a base da web global que Vannevar, falecido em 1974, não chegou a ver.

Em relatório para o presidente Roosevelt, também de 1945, sobre as possibilidades descortinadas pela ciência na economia, sociedade e vida pessoal, Bush, depois de considerar os últimos anos de avanços científicos [incluindo as razões que levaram os EUA a ganhar a guerra] diz<sup>13</sup> que...



*...o progresso da ciência, quando levado à prática, significa mais postos de trabalho, menos horas de trabalho, melhores salários, melhores safras, mais tempo para diversão e estudo, para aprender como viver sem o trabalho quase escravo que foi a cruz do cidadão comum nos últimos tempos. O avanço da ciência também trará um padrão de vida mais elevado, levará à prevenção e cura de doenças, promoverá a conservação de recursos naturais limitados e garantirá os meios de defesa contra agressões. Mas,*

*para atingir estes objetivos, para assegurar um alto nível de emprego, manter uma posição de liderança mundial... o fluxo de novo conhecimento científico deverá ser ao mesmo tempo contínuo e substancial.*

Para 1945, é um diagnóstico primoroso. Vannevar Bush não foi o único a perceber, ao fim da Segunda Guerra, que o mundo se articulava, a partir de então, ao redor de informação e conhecimento, e não de recursos naturais, agricultura e indústria. Não que estes fossem desaparecer; afinal de contas, ainda precisamos [por exemplo] comer. Mas as riquezas do passado, que haviam definido riqueza e poder até 1945, iriam ser rapidamente redefinidas e controladas por quem gerasse, detivesse, organizasse, conectasse, distribuísse e melhor negociasse informação e conhecimento. Por décadas, os EUA estiveram à frente da execução da percepção como política, estratégia e planos nacionais. O resultado é amplamente conhecido.

Peter Drucker já descrevia os trabalhadores do conhecimento em 1959<sup>14</sup> e, do ponto de vista sociotécnico, sintetizou em 1984<sup>15</sup> o que Bush queria dizer, muito antes da internet e da nossa percepção de uma sociedade em rede. Como muita coisa que o mestre disse, o fez de forma bem simples:

*...uma janela de trezentos anos de tecnologia se fechou ao fim da Segunda Guerra. Naqueles três séculos, o modelo para tecnologia era mecânico, como os eventos que ocorrem dentro de uma estrela como o Sol. Tal período começou quando um físico francês quase desconhecido, Denis Papin, criou a máquina a vapor ao redor de 1680. E terminou quando a engenharia humana, ao criar as armas nucleares, replicou um número de*

*eventos que ocorre dentro de uma estrela. Naqueles três séculos, o avanço tecnológico era – como é o caso nos processos mecânicos – mais velocidade, temperaturas e pressões mais elevadas. Desde o fim da Segunda Guerra, no entanto, o modelo para tecnologia é o dos processos biológicos, os eventos dentro dos organismos. E, num organismo, os eventos não são organizados ao redor de energia como entendido pelos físicos. ELES SÃO ORGANIZADOS AO REDOR DE INFORMAÇÃO.*

Se Bush alertava que novo conhecimento, para manter a sociedade do pós-guerra funcionando, deve ser substancial e contínuo e Drucker dizia que o modelo para as tecnologias contemporâneas e seu uso e impacto na sociedade é organizado ao redor de informação, é hora de introduzir a definição de fluxos [em redes] criada por Manuel Castells: [16](#)

*...fluxos são sequências propositais, repetidas e programáveis de trocas e interações realizadas por atores [sociais, de todos os tipos] sobre as estruturas econômicas, políticas e simbólicas da sociedade.*



Pelo menos em tese, isso quer dizer que economia e sociedade

em rede podem ser definidas ao redor de conhecimento, organizadas em termos de informação e tratadas, do ponto de vista de sua dinâmica, como conjuntos de fluxos, como se tudo fosse um FLOWSCAPE, um espaço de fluxos. Neste universo de conhecimento, onipresente na economia e sociedade planetária, definido em termos de BUSH-DRUCKER-CASTELLS, cabe a pergunta:

*O MUNDO FÍSICO É PLANO [o lugar onde você está não importa...] OU CHEIO DE PICOS [lugares onde o conhecimento, seus trabalhadores e os fluxos são mais, muito mais densos]?*

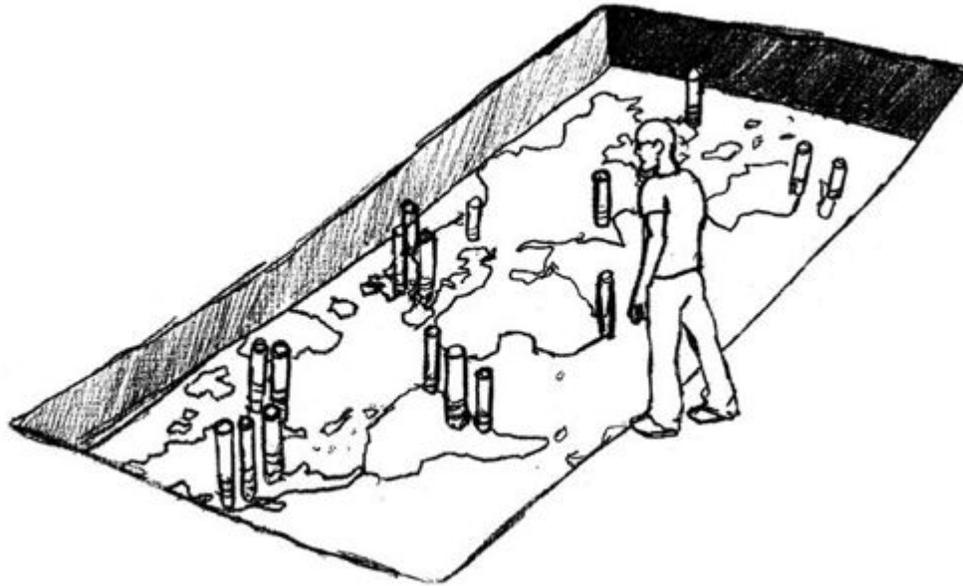
É um, outro ou os dois ao mesmo tempo? E em que intensidade, conexões e interações? Em qualquer caso, o arranjo atual é estável? Se não, estamos indo para um mundo mais ou menos plano? E que consequências isso teria para pessoas, empresas, cidades, regiões e oportunidades?... E, falando nisso, para inovação e empreendedorismo?

---

## **A IMPORTÂNCIA E RELEVÂNCIA DO CONCRETO**

---

SEGUNDO HAGEL E SEELY BROWN, APESAR DE ESTARMOS NA ECONOMIA DO CONHECIMENTO [E INCLUSIVE POR CAUSA DISSO], AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO PROVAVELMENTE DEVERÃO AUMENTAR A IMPORTÂNCIA DAS CIDADES<sup>17</sup> [PRINCIPALMENTE AS MUITO DENSAS] E AUMENTAR O FLUXO DE PESSOAS PARA TAIS LUGARES. Para eles, o mundo não é plano,<sup>18</sup> mas cheio de picos; e os picos vão se tornar ainda mais altos e distintos em relação ao resto, que passaríamos a chamar de plano [mesmo]. Isso seria o mesmo que dizer que nas economias de escala no mundo físico, no caso das cidades, um pequeno [em relação ao todo] grupo de cidades *leva tudo*. Ou seja, tanto quanto na web, e mais especificamente em redes sociais, onde vale o WINNERS TAKE ALL, a geografia seria regida por um modelo de rede LIVRE DE ESCALA,<sup>19</sup> em que um número de nós [cidades], privilegiados de uma ou outra forma, atrai muito mais atenção e gera muito mais riqueza do que as outras, menos privilegiadas.



Certo, você diria; mas isso é assim hoje, tem sido assim desde, pelo menos, Roma e Ctesiphon. Pois é, mas acontece que uma das teses derivadas da visão Bush-Drucker-Castells que descrevemos há pouco é que isso seria radicalmente mudado pela rede. Um dos textos que sustenta tal visão é o "World is flat", de Thomas Friedman,<sup>20</sup> onde se promove a noção de que tudo mudou, e muito radicalmente. A se acreditar em Friedman, um trabalhador [de conhecimento] fisicamente isolado no norte da Índia, mas conectado em rede com o resto do mundo... é equivalente a qualquer outro, em qualquer lugar. Mas, se o lugar é mesmo qualquer, e consequentemente não importa, por que haveria picos como o Silicon Valley, que não se sustentam apenas por razões históricas, mas, pelo contrário, se tornaram cada vez mais salientes desde o começo da era das redes? Não, em tese não haveria. No médio prazo [seja lá o que isso for], os efeitos de rede deveriam aniquilar as vantagens da proximidade geográfica, e o mundo, a partir daí, seria mesmo plano.

Segundo Hagel e Seely Brown, não é bem isso que está acontecendo. No Brasil, por exemplo, não há um C.E.S.A.R em cada lugar onde há um conjunto de centros de formação de pessoal e uma ecologia de negócios [ou falta dela] que serviria de base para uma instituição semelhante. Tampouco vimos surgir um Porto Digital em cada cidade brasileira [ou sul-americana] que poderia, em potencial, ser berço de um tal arranjo produtivo local. Por algum conjunto de razões, Recife, berço do Centro de Informática da UFPE, de mais de duas dúzias de cursos de graduação e pós-graduação em informática, é um destes picos, na área, no Brasil. Assim como outros lugares são picos para biotecnologia, energia, finanças... e não parece estar havendo qualquer diminuição da importância destes lugares, muito pelo contrário.

As teorias e evidências que melhor explicam o atual estado de coisas vêm, por exemplo, de Richard Florida,<sup>21</sup> defensor da ideia de que o mundo está ficando mais "spiky", mais cheio de picos e, por sinal, de picos mais altos.<sup>22</sup>

Em 1998, Kevin Kelly, então editor da Wired, dizia que...<sup>23</sup>

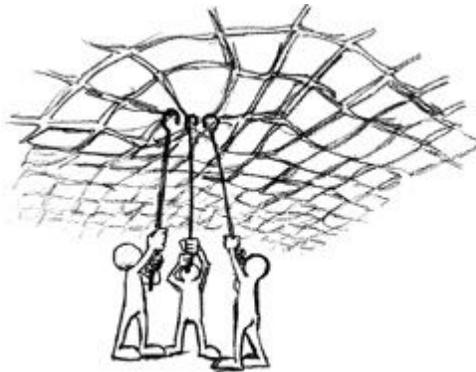
*Esta nova economia é definida por três características: é GLOBAL, favorece INTANGÍVEIS, como ideias, informação e relacionamentos, e é intensamente INTERLIGADA. Ela muda o escopo das coisas de lugar para espaço: proximidade física [ou lugar] é substituída por múltiplas interações com qualquer coisa, a qualquer hora, em qualquer lugar [espaço].*

Em outras palavras, Kelly diz algo mais que Bush-Drucker-Castells, pois conclui que o lugar [place] onde as coisas [ainda] acontecem

será substituído pelo espaço [space] de interações de todos os tipos e em qualquer hora e lugar. Ao invés de lugares, puros e simples, lugares conectados, suas interações e fluxos.

Mas, mesmo assim, onde haveria [ou melhor, há, e haverá] mais gente, mais conectada, possivelmente gerando mais valor e a que lugares mais gente iria se conectar, o que tornaria tais locais, de novo, *places*, picos, neste mundo *space*, talvez nem tão plano assim?

$$\Pi_i = \frac{\eta_i k_i}{\sum_e \eta_e k_e}$$

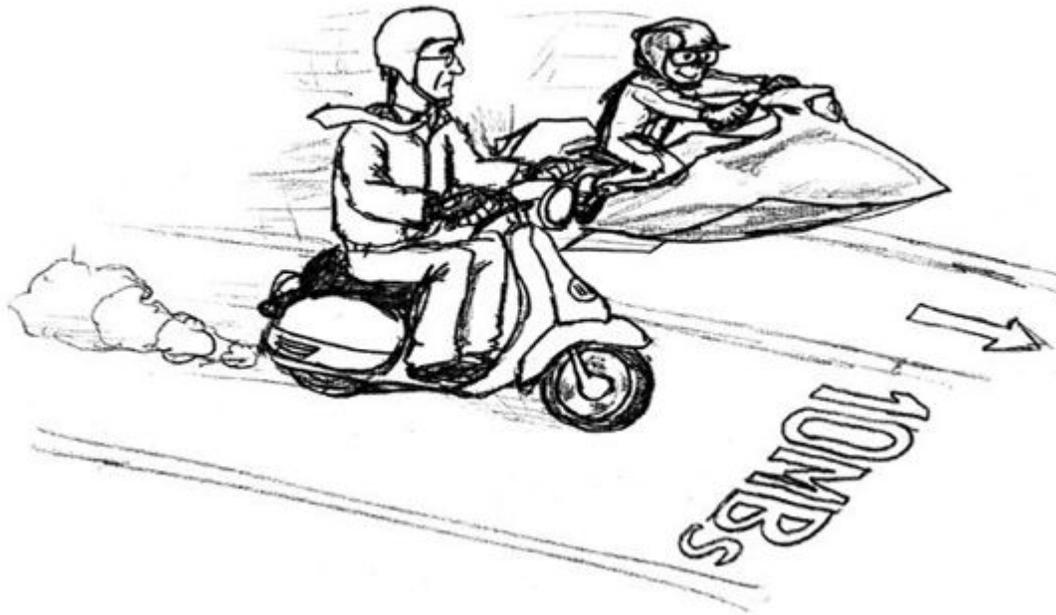


A equação<sup>24</sup> ao lado dá conta de que a probabilidade de um nó de uma rede [ $\pi_i$ ] se conectar a um outro nó qualquer da mesma rede depende da APTIDÃO do nó [ $\eta_i k_i$ ] ao qual a conexão seria feita. E isso vale sempre que a rede em questão se assemelha a um condensado de Bose-Einstein, o que certamente é o caso dos nós da web, uma rede abstrata. É daí que surgem os Googles, Facebooks e Twitters no mesmo *space* em que outros serviços, tão bons quanto

[em funcionalidade], não chegam a lugar nenhum.

Mas a questão que nos interessa é: e no caso das cidades? Por que empreender em Taperoá, PB, é intrinsecamente mais difícil do que em Palo Alto, CA, especialmente se seu negócio for intensivo em TICs? Eu e você sabemos que é; mas... por que é?

Segundo Trond Arne Undheim,<sup>25</sup> o Vale do Silício é um processo contínuo de *place making*, de [re]construção permanente e intensiva de um lugar, o que se dá ao redor de um TERRITÓRIO, ORGANIZAÇÕES, CONHECIMENTO E TECNOLOGIA. Assim como, muito depois, o Porto Digital, o Vale do Silício é um espaço que criou e utiliza um REPERTÓRIO próprio, como se [o espaço, em si] fosse um trabalhador de conhecimento e onde, por sua vez, um trabalhador de conhecimento [humano] fosse algo absolutamente NORMAL, o que não seria o caso, por variadas razões, em Taperoá, PB. Ou no norte da Índia ou no interior de Roraima ou mesmo em uma grande cidade brasileira que não tenha tal VOCAÇÃO. Só pra lembrar, um ESPAÇO é um PROCESSO que tem, associados, TERRITÓRIO, ORGANIZAÇÕES, CONHECIMENTO E TECNOLOGIA e um REPERTÓRIO de ações sobre tais estruturas concretas e abstratas.



É aí onde a noção de espaço, de Kelly, a generalização dos fluxos, de Castells, em tese, pelo menos, perde para o lugar na norma, na prática, na história. Ainda segundo Undheim... [26](#)

*Castells exagerou na dose; o lugar não desapareceu por causa do espaço, e isso se vê ao conversar com as pessoas ao invés de olhar as estatísticas dos grandes fluxos globais de informação. É verdade que os fluxos aumentaram, mas tal não pode negar a experiência do dia a dia dos negócios.*

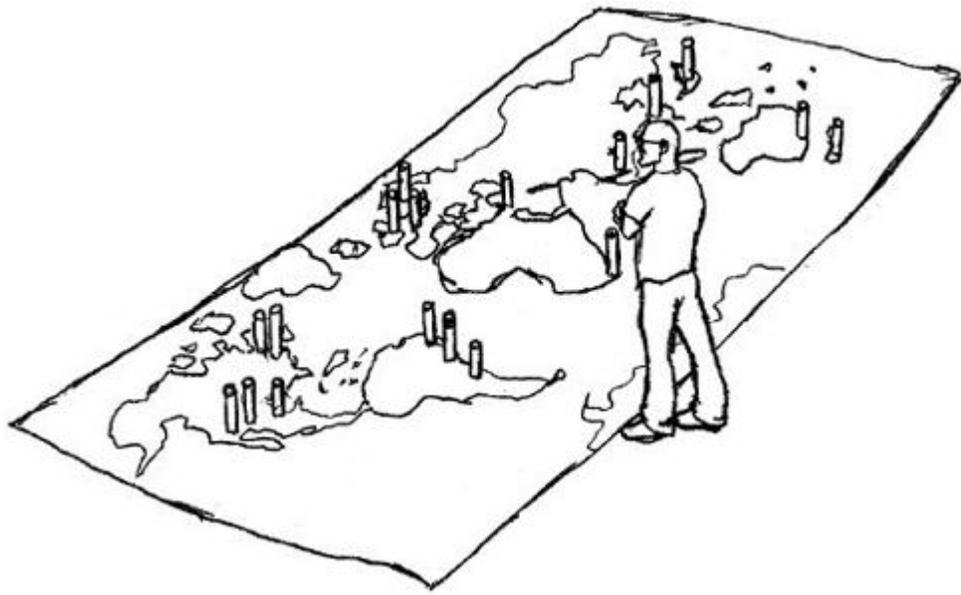
*Simultaneamente aos fluxos nos espaços globais de Castells, a despacialização e correspondente relocalização de trabalhadores através de contatos imediatos e engajamento em poucas e limitadas [no sentido geográfico] comunidades de prática ocorre o tempo todo. As comunidades e relacionamentos intensivos em conhecimento evoluem no tempo e não se transferem ou são transportados facilmente no espaço.*

É claro que os fluxos são mais intensos [ainda mais do que em

2002], mas o lugar ainda é muito importante, em certos lugares muito mais importante do que o espaço. O Silicon Valley e o Porto Digital seriam dois destes lugares, onde surgiram ou foram criadas comunidades baseadas em conhecimento que evoluem no tempo, em termos de relações que não podem ser facilmente deslocalizadas. Prova disso talvez seja o número de caravanas que visita o Silicon Valley [e, no Brasil, o Porto Digital] para tentar entender como a coisa funciona e como replicá-la no seu *lugar*.

Pelo menos no Porto Digital, nossa resposta é uma só e muito simples: pra começar, aprenda com nossos erros; este lugar não é ideal e provavelmente copiá-lo para o *seu* lugar não faz sentido; ao invés, desenhe seu lugar e os fluxos que, nele, a partir dele e para ele, vão torná-lo diferenciado e único no espaço. Ou seja, no mundo. Como estamos tentando fazer em Recife, no Porto Digital, e tantos outros o estão, para seus lugares, no resto do mundo.

Mas afinal, pelo menos por enquanto, qual é a conclusão? Por quanto tempo, ainda, o lugar [físico] vai continuar [se é que vai] sendo mais importante e relevante do que o espaço [redes], e para que tipos de negócios? Será que, apesar de estarmos na era das redes, na sociedade da informação e economia do conhecimento [e certamente por causa disso], as tecnologias de informação e comunicação vão aumentar a importância dos locais em relação ao espaço?



---

## O MUNDO É PLANO, MAS CHEIO DE PICOS

---

FALANDO DE LUGARES [FÍSICOS] E ESPAÇO [O FLOWSCAPE, OU ESPAÇO DE FLUXOS], HAGEL E SEELY BROWN DIZEM QUE...

*...o lugar ainda importa e vai continuar sendo importante; mais de 50% da população mundial mora em cidades densas [contra 30% em 1950]; se o lugar não importasse [em termos de potencial econômico individual], as pessoas não iriam se mudar para estes LUGARES MUITO MAIS DENSOS, onde parece haver mais oportunidades.*

E isso ocorre por duas causas básicas: **1.** o conhecimento tácito, que não é codificado e que circula nas conversações informais, nos locais, face a face, é cada vez mais importante para todos os tipos de transações e negócios; estamos na era do conhecimento, lembra? Não é fácil [talvez seja impossível, no curto prazo] codificar conhecimento de forma tão efetiva que, no espaço, se tenham as mesmas vantagens que no lugar... e **2.** existe uma atração natural [para os melhores lugares] de pessoas e recursos [na forma de capital, infraestrutura, serviços] que precisamos, mas que ainda não sabemos que existem. E que provavelmente nunca existirão nos lugares muito menos densos. Exemplo? Carros-como-serviço, à la ZIPCAR.com, em Taperoá, PB.

Um dos resultados é que, em lugares densos, a probabilidade de ocorrência de SERENDIPITY, encontros casuais de pessoas

envolvidas com a mesma agenda, é muito maior e de muito maior potencial de geração de resultados, como as discussões entre pessoas de múltiplas companhias no almoço do Paço Alfândega, no Porto Digital, os encontros entre grupos de vários prédios do TECNOPUC, em Porto Alegre, e os almoços, cafés e conversas em Sand Hill Road no Silicon Valley, que criam [a agenda que cria] muitas das companhias que [sem qualquer *má* inveja] muitos de nós gostaríamos de ter criado.

Juntando o concreto e abstrato, Hagel e Seely Brown observam que...

*...comunidades de interesse [na web] se tornam de prática [e tácitas, em sua maior parte], justamente em lugares onde muita gente está engajada em tornar realidade proposições teóricas que estão sendo discutidas online. A combinação das comunidades abstrata e concreta [virtual e física, segundo os autores], se torna um magneto, e cada vez mais gente [interessada em certas ecologias de prática] tende a se mover para determinados lugares, o que leva ao efeito [que já discutimos anteriormente] do "ganhador-levar-tudo".*

Marc Augé<sup>27</sup> ensina que um LUGAR é um sistema RELACIONAL, HISTÓRICO e onde há uma preocupação essencial com a IDENTIDADE de cada um e do próprio lugar. Os lugares, segundo Augé, estão centrados nos indivíduos que deles fazem parte, na cumplicidade – inclusive de linguagem e repertório, a cultura – entre eles, contexto e referências locais e em um certo modo, a maneira, o know-how de VIVER naquele lugar. São tais coisas que tornam o Rio de Janeiro diferente de São Paulo [mesmo quando se trata de

negócios, exclusivamente] e de Recife.

Ainda segundo Augé, o ESPAÇO, ao invés dos lugares, não é baseado em relações, história e identidades; o espaço é de certa forma um conjunto de não-lugares, parte dos quais existe fisicamente, como shopping centers [iguais em todo um país, quase iguais em quase todo o mundo], aeroportos [onde ainda por cima a maior parte das pessoas está só de passagem e querendo sair de lá o mais rápido possível], cadeias de hotéis... que *servem* como moradia temporária e, todos parecidos, com a mesma assinatura, são iguais em todo canto e pertencem a *lugar nenhum*, são *non-lieux*, não-lugares.

Agora chegamos ao ponto em que já é possível articular uma ligação entre o abstrato e o concreto e propor uma conclusão, bem nos termos de Hagel e Seely Brown. A rede, estendendo a definição de Augé, seria uma espécie de *non-lieu*; lá, principalmente nas redes sociais, participamos de uma identidade coletiva, temos uma anonimidade [de certa forma parcial e, de outra, temporária] e temos uma relação contratual com o TODO [ou seu provedor, como Twitter] e com TODOS [os que fazem parte da mesma rede de que fazemos].



Juntando as peças deste quebra-cabeça conceitual, Vasconcelos Simões<sup>28</sup> diz que...

*Se metaforicamente a ideia de rede é sedutora, por dar conta quase intuitivamente da crescente interconexão planetária que se constitui a partir de diversos nós globalmente dispersos, é também verdade que a imagem que produz tende a enfatizar a importância dos fluxos em detrimento dos lugares, IGNORANDO, DE ALGUMA FORMA, QUE QUALQUER FLUXO PROVÉM [OU É DESENCADEADO] A PARTIR DE ALGUM LUGAR. Por outro lado, e esta seria uma das suas principais limitações [pelo menos em algumas das suas acepções], deixa de fora uma parte considerável da população, a que não participa nos fluxos globais dominantes.*

*OS FLUXOS NÃO SÃO ABSTRATOS, ETÉREOS, DESLIGADOS DOS LUGARES DE ONDE PROVÊM E PARA ONDE SE ENCAMINHAM, MESMO QUE SE CONSTITUAM INDEPENDENTEMENTE DE CONSTRANGIMENTOS TERRITORIAIS. Disso mesmo nos dão conta as múltiplas redes "virtuais" formadas por participantes em fóruns de discussão que se organizam em torno de temáticas específicas. Com efeito, as SUAS DISCUSSÕES ENCAMINHAM-SE PARA ASSUNTOS, PESSOAS E EVENTOS CONCRETOS,*

*PARA OS QUAIS PODEMOS ENCONTRAR UMA CORRESPONDÊNCIA TANGÍVEL, ANCORADA EM ALGUM LUGAR, ainda que este possa ser efêmero e quem o habita provenha de origens geográficas dispersas.*

Redes e fluxos no ESPAÇO [o mundo de Bush-Drucker-Castells] abstraem, estendem e complementam os LUGARES concretos onde vivemos, trabalhamos e empreendemos fisicamente. E cada um destes lugares tem símbolos, linguagem e cultura próprios; Richard Florida descreve e estuda, há anos, lugares especiais onde há uma combinação de **talento**, **tecnologia** e **tolerância**<sup>29</sup> e – por causa disso, em tese e na prática – cuja participação na articulação entre os lugares e no espaço também é especial.

As redes mudaram o mundo, é certo; mas ainda não ao ponto onde só e somente as redes são o mundo. Se este fosse o caso, não seriam apenas algumas poucas cidades que estariam capturando quase todo o valor gerado no mundo abstrato. Pense Seattle [Microsoft e Amazon] e o próprio Silicon Valley [de Intel a Google a Oracle, passando por Facebook e Twitter].

No futuro, pode até ser que o flowscape englobe todos os lugares, sem exceção. Pode ser que todos possam participar das redes [no lugar ou no espaço] que quiserem, em pé de igualdade, em qualquer lugar onde estiverem. Mas para isso nossa experiência de rede, de fluxos, terá que ser muito mais rica do que hoje e no futuro próximo. Bote aí uns vinte anos e, quem sabe, vai dar para empreender no East of London<sup>30</sup> sem sair do Porto Digital ou, ainda melhor, empreender no Porto Digital sem sair do East of London.

Será?... não sei. Mas a resposta apropriada parece ser...

*...só será se for possível gerar e capturar, do lugar onde se está, o mesmo valor que seria gerado e capturado caso se migrasse para o outro lugar.*

Aí, sim, o mundo seria mesmo plano, sem picos. Até que isso seja verdade, ainda vamos conviver com muitos picos. O que deixa claro a necessidade, o problema e a oportunidade de termos pelo menos alguns deles, e de classe mundial, no nosso plano – e geografia – de Brasil.

---

## EM QUE SOCIEDADE [E ECONOMIA] ESTAMOS, AFINAL?

---

A PERGUNTA, UM DIA, OUVI DE RICARDO GUIMARÃES, DA THYMUS,<sup>31</sup> QUE INVENTOU O BRANDING [E O RESPEITO PELAS AUDIÊNCIAS E COMUNIDADES DE USO E PRÁTICA] NO BRASIL. A conversa incluía executivos de capital humano de algumas das maiores empresas do país, e Ricardo dizia que saímos [ou estamos quase saindo] da sociedade industrial e estamos na [ou indo para uma] X, que ainda não sabemos bem qual é. Isso porque ela ainda está se estabelecendo, e seus contornos ainda são, ou estão, sendo definidos passo a passo. Ou click a click, dia a dia, bit a bit.

Minha resposta [temporária, certamente] é que estamos na [ou indo rapidamente para a] KISS, sigla que tem dois motivos e significados. Em primeiro lugar, KISS quer dizer KNOWLEDGE, INFORMATION AND SERVICES SOCIETY, ou SOCIEDADE DO CONHECIMENTO, INFORMAÇÃO E SERVIÇOS. Parece óbvio que estamos, aqui e agora, numa KISS, mas não há uma definição aceita por muitos. O conceito de trabalho em [do, no] conhecimento [e seu *trabalhador*] data de 1959, criação de Peter Drucker; a noção de sociedade da informação [e *indústria* do conhecimento] foi estabelecida por Fritz Machlup em 1962,<sup>32</sup> por suas contas, as economias associadas a educação, pesquisa e desenvolvimento, mídia, TICs e serviços de informação já representavam 29% da economia americana em 1959.



Alain Touraine,<sup>33</sup> em 1969, cunhou a expressão sociedade *pós-industrial* para designar os novos arranjos econômicos e sociais no que se via como [pelo menos] o fim do auge do ciclo industrial, depois de mais de um século de domínio sobre as outras formas de produção. A sociedade pós-industrial é KISS: depois de rodear e operar máquinas na sociedade industrial [vale lembrar que a necessidade de grandes massas de trabalhadores para operar máquinas deu origem às cidades como as conhecemos hoje], para produzir ferramentas e objetos a partir de recursos naturais, passamos a usar aparatos capazes de nos ajudar a capturar, criar, processar, armazenar, transmitir e receber informação. Passamos a tratar do CICLO DE VIDA DE INFORMAÇÃO, e não mais do ciclo de

recursos naturais e produtos [quase sempre de consumo] deles derivados. Não que todo o resto tenha desaparecido; mas, hoje, se não há informação sobre alguma coisa em algum sistema... é como se ela não existisse.

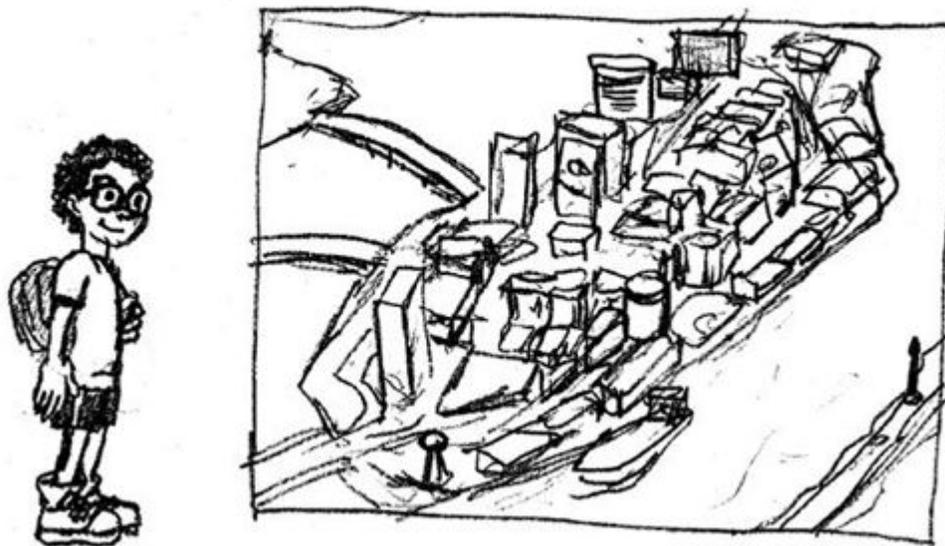
Conhecimento, neste contexto, é cultura; e cultura, definida de forma simples, é [qualquer] transmissão [situada] de informação entre seres humanos. É isso que as redes todas, especialmente as instâncias virtuais de redes sociais, possibilitam em larga escala, em quase todas as geografias e línguas.

E os serviços? Nos países mais pobres, a economia de serviços já chega a 50% do PIB e, em países como os EUA, é 80% ou mais da economia. Como se não bastasse, no setor de TICs tudo é serviço: de infraestruturas e plataformas a software, de processos de negócios aos negócios em si. Nossa economia é de serviços. Esta combinação mais que justifica o significado de KISS para rotular nossos tempos econômicos e sociais.

O segundo significado atribuído a KISS, aqui, é antigo [em inglês] e uma máxima do processo de solução de problemas. Em tempos recentes, está embutida em toda uma classe de dispositivos, ferramentas, software e interfaces que revolucionaram o uso de TICs pelo cidadão e que, por isso, estão tendo impacto significativo no uso de tecnologias da informação e comunicação nas empresas. Estamos falando do princípio de Occam,<sup>34</sup> do século XIV, só que em inglês coloquial: KEEP IT SIMPLE, STUPID! Em um português mais elegante, é dizer que, nas mesmas condições, deve-se preferir explicações simples às complicadas. E, entre as ferramentas e

aparatos que podem mediar a solução de um problema, haveremos de preferir os [muito] mais simples aos mais complicados, desde que eles exerçam o mesmo papel. Tratando de TICs, é a categoria dos sistemas FÁCEIS, MÓVEIS E SOCIAIS,<sup>35</sup> dos quais depende boa parte da nossa vida informacional e o presente e futuro das empresas.

Taí. Vivemos em uma economia e sociedade do tipo KISS. E nada a ver com *kiss of death*, o beijo da morte. Pois informação, conhecimento e serviços serão centrais na sociedade por muito tempo, e simplicidade, ainda bem, está na moda. Pra ficar. O beijo, da morte do seu negócio, será certo se você ignorar este cenário. Nem pense...



---

## **SIM, E DAÍ?**

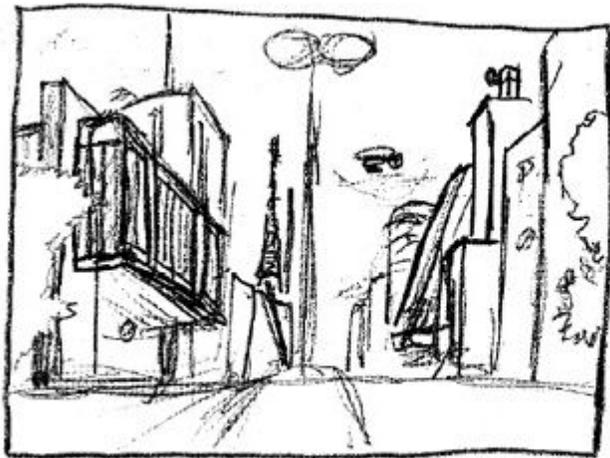
---

E DAÍ QUE, ATÉ AQUI, NESTE CAPÍTULO INTEIRO, TRATAMOS DE DISCUTIR ESPAÇOS E LUGARES, SOCIEDADE E ECONOMIA. O mercado de serviços como Twitter é cada vez mais um espaço, assim como o de negócios como a Salesforce. Mas criar uma Salesforce ou Twitter não depende de lugar; nenhum dos dois sairia lá de Taperoá, pois as condições e repertório não existem, por lá, para tal.

Se sua ideia é criar um negócio, qualquer que seja, mesmo um negócio *do espaço*, não se esqueça de que vai ter que criá-lo em algum "lugar". A existência de uma alta correlação entre certos tipos de negócios e certas características de lugares não deve ser um impedimento para que você, inovador, tente empreender no lugar de sua preferência, seja porque você gosta do clima, o nome da cidade é bonito e sua fazenda está lá, apesar de seu negócio ser software como serviço e o lugar não ter centros de formação de capital humano na área e ficar a 400km do aeroporto mais próximo [no Brasil] que tenha mais de um voo diário para São Paulo.

Porque se você for fazer negócios de ou com informática no Brasil, mesmo que você esteja no Porto Digital, saiba que é em São Paulo onde se fazem negócios de grande porte neste mercado, no país, hoje. A estratégia do Porto Digital, por acaso, sempre foi uma de *Pernambuco fazendo para o mundo*, de fazer daqui pra fora, com

a concepção, desenvolvimento, testes e até o provimento dos serviços em [ou a partir de] Recife, mas nunca o pessoal de negócios e vendas. Só por acaso, ao tempo de escrita deste texto, Recife tinha mais de vinte voos diários diretos para São Paulo. E não há quase nenhum deles que não tenha pelo menos uma pessoa associada a algum negócio do Porto Digital.



Você deve estar se perguntando... se é assim, por que não ir, de mala e cuia, pra São Paulo? Bem... porque o contexto, as condições, as pressões, a remuneração, o capital humano e mais um monte de coisas, lá, são diferentes do lugar onde você está, o que faz com que muita gente, por uma gama de razões, não queira ir para São Paulo. Foi isso, por exemplo, que criou o C.E.S.A.R e o Porto Digital: inovadores e empreendedores locais que não contemplavam, por um minuto que fosse, se mudar pra São Paulo. Ir até lá fazer negócios, quantas vezes for preciso, por ano ou mês, tudo bem. Se mudar, de uma vez por todas, nunca.

Resultado? Recife acabou se tornando UM LUGAR, uma localização para se empreender em e com tecnologias da informação e comunicação. Claro que não foi só porque um número de pessoas não queria se mudar para São Paulo que isso aconteceu. Foi preciso muito mais. Foram décadas – mais de três, desde os anos 1970 – de investimento em formação de capital humano, pesquisa, desenvolvimento, políticas públicas, empreendedorismo, investimento privado, sucessos, insucessos, tentativas, erros e muito aprendizado, falências, desistências, envolvimento e energia de milhares de pessoas – muitas das quais desistiram no meio do caminho, pelas mais variadas razões – para que Recife fosse, hoje, UM LUGAR.

No seu lugar, você pode ser parte do processo, em rede, que vai criar UM LUGAR. Se seus planos são de muito curto prazo, saiba que o horizonte de maturidade de UM LUGAR como o Porto Digital é de 25 anos ou mais. E isso não é um chute, é dado de realidade de experiências semelhantes em todo o mundo. Aí, se você quer conseguir algo mais rapidamente do que seria possível no seu lugar, mude-se para UM LUGAR. É por isso e para isso que eles existem: TERRITÓRIO, ORGANIZAÇÕES, CONHECIMENTO, TALENTO E TECNOLOGIA, além de TOLERÂNCIA, juntos, com um amplo REPERTÓRIO para você usar logo na partida.

Se você for criar o lugar, é bom lembrar que o lugar, em si, tem que ser tratado como um NOVO NEGÓCIO INOVADOR DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR. As mesmas histórias contadas neste texto para quem está criando seu próprio negócio podem ser muito interessantes pra você. E há algo especial para você prestar

atenção: quando juntar o time pra criar o lugar, invista muito tempo em ouvir o que as pessoas querem fazer, como e quando elas querem fazer, com quem e pra que elas querem fazer. E vá adaptando o que você quer fazer ao que todo mundo quer, ou então vai ser muito difícil fazer seja lá o que for e talvez, em último caso, não dê pra fazer nada.

Um lugar, um espaço-tempo, é algo muito especial. E só existe se for criado por muita gente, se for parte de um imaginário coletivo. Durante algum tempo pode até ser uma alucinação de uns, algo que só existe no discurso, que parece mentira. O futuro, concebido e ainda não executado, parece mesmo uma mentira. Se você trabalhar muito, com muito foco e dedicação, a mentira vem vindo, aos poucos, do futuro para o presente e vai se tornando, cada vez mais, realidade. Isso é verdade para sua ideia de um novo negócio e para o plano de muitos de criar um novo lugar, como o Porto Digital.

Alguma hora, seu lugar terá dado certo. Ou você terá desistido. No segundo caso, fique tranquilo: a culpa do fracasso será toda sua, mesmo que não tenha sido você quem deixou de fazer o que tinha que ser feito. Por mais incrível que pareça, se sua decepção pessoal de não ter feito o que queria for transformada em aprendizado [e não em amargura] pode ter sido o tempo mais bem gasto da sua vida até aqui. Cuidado, a amargura é uma armadilha muito mais fácil. Faça uma opção consciente pela dificuldade do aprendizado. Pois, quando tudo dá certo, ou pelo menos quando se tem a impressão de que vocês *chegaram lá...*, pode ser muito pior. Ah, sim... porque há sempre alguém, acima do todo, a quem é atribuído o crédito ou a maior parte dele, mesmo que ele não queira ou

trabalhe para tal. Tomara que não seja você, que teve a ideia, articulou tudo e todos, e trabalhou mais do que ninguém pra que a coisa acontecesse, o lugar existisse. Porque você, que começou tudo, não queria os louros do feito, queria o feito em si, pra todos. O melhor é que alguém que quer [e precisa] da glória a tenha, tão cedo e tão alto quanto possível, para partir para outras paradas. Aí todos e o lugar ficam livres para servir para o que tudo deveria desde o começo, como contexto para que todo mundo comece e continue sua aventura de inovação e empreendedorismo.

E lembre-se: nada resiste ao trabalho. Um dia, daqui a algum tempo, o pessoal de Picos, PI, trabalhando com estratégia, determinação e objetivos de longo prazo, vai ser um pico em algum plano. Preste atenção. Depois me diga se não foi [se eles não desistirem antes; tomara que não].

Antes de discutir em detalhe o que é e como se faz [pelo menos em tese, com alguns exemplos] um NOVO NEGÓCIO INOVADOR DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR, vamos primeiro considerar o contexto amplo para inovação e como, com ou sem o governo, ou com ele atrapalhando, ela ocorre.

7 Hoje, o e-commerce representa US\$8 bilhões/dia só nos EUA, quase US\$10 trilhões/ano no mundo: [bit.ly/eR7gT0](http://bit.ly/eR7gT0).

8 "The cluetrain manifesto", [www.cluetrain.com](http://www.cluetrain.com).

9 Tema discutido em "Empresas são abstrações", [bit.ly/HSMesa](http://bit.ly/HSMesa).

10 Em "The increasing importance of physical location", [bit.ly/dpXMbk](http://bit.ly/dpXMbk).

11 Em "As we may think", publicado na Atlantic Monthly de julho de 1945, na web em [bit.ly/T8Sh2o](http://bit.ly/T8Sh2o).

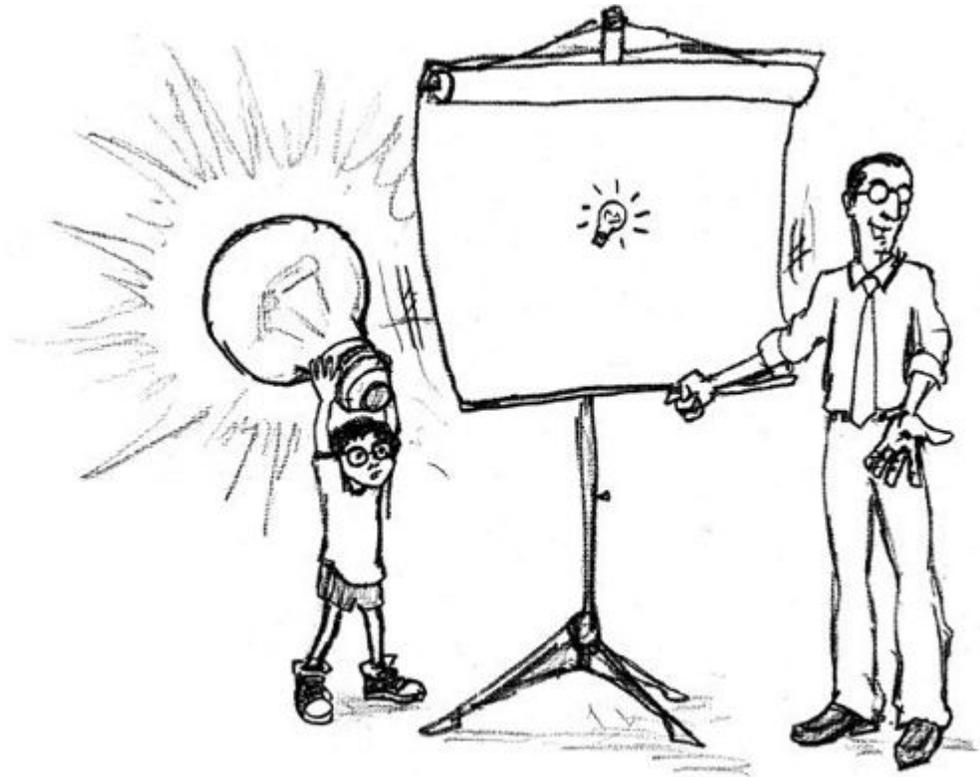
12 Memex, a "web" de V. Bush, vista de quase hoje, em [bit.ly/T8Sx1d](http://bit.ly/T8Sx1d).

- [13](#) "Science, the endless frontier", em [1.usa.gov/T8TdUh](http://1.usa.gov/T8TdUh).
- [14](#) Em "Landmarks of tomorrow"; veja o [bit.ly/10NNkOL](http://bit.ly/10NNkOL).
- [15](#) Em "Innovation and entrepreneurship"; veja o link [bit.ly/U9W7Zr](http://bit.ly/U9W7Zr).
- [16](#) Em "The rise of the network society", .
- [17](#) "Fast cities 2011", em FastCompany: [bit.ly/XgoUCg](http://bit.ly/XgoUCg).
- [18](#) Em "The increasing importance of physical location", no link [bit.ly/dpXMBk](http://bit.ly/dpXMBk).
- [19](#) Pra saber mais, leia "As redes sociais e o 'Mundo pequeno'", [bit.ly/RsO1ZL](http://bit.ly/RsO1ZL).
- [20](#) "The world is flat", no link: [bit.ly/Ua7PDx](http://bit.ly/Ua7PDx).
- [21](#) A web de Richard Florida está no link [bit.ly/W2qMq6](http://bit.ly/W2qMq6). Vá ver.
- [22](#) O mapa mostra a porcentagem de graduados nos centros das metrópoles americanas, [bit.ly/U3OqSp](http://bit.ly/U3OqSp).
- [23](#) Citado por Trond Arne Undheim em "What the net can't do", [bit.ly/XgXMaX](http://bit.ly/XgXMaX), página 152.
- [24](#) "Bose-Einstein condensation in complex networks", G. Bianconi e A-L. Barabási, [bit.ly/WidbZs](http://bit.ly/WidbZs).
- [25](#) Trond Arne Undheim, "What the net can't do", [bit.ly/XgXMaX](http://bit.ly/XgXMaX) na página 33.
- [26](#) Trond Arne Undheim, "What the net can't do", [bit.ly/XgXMaX](http://bit.ly/XgXMaX) na página 173.
- [27](#) Em "non-places: introduction to an anthropology of supermodernity", no link [bit.ly/S50x38](http://bit.ly/S50x38).
- [28](#) Em "Redes, internet e hip-hop: redefinindo o espaço dos fluxos", no link [bit.ly/100iQMo](http://bit.ly/100iQMo).
- [29](#) Veja "Talent, technology and tolerance: key to attracting creative workers", em [bit.ly/THIC0z](http://bit.ly/THIC0z).
- [30](#) Leia "UK government plans East London tech cluster...", em [tcrn.ch/12YjrKW](http://tcrn.ch/12YjrKW).
- [31](#) Veja [www.guimaraes.com.br](http://www.guimaraes.com.br).
- [32](#) "The knowledge economy: Fritz Machlup's construction of a synthetic concept", em [bit.ly/XgWAYK](http://bit.ly/XgWAYK).
- [33](#) "Memória roda viva: Alain Touraine", em [bit.ly/14IUQtu](http://bit.ly/14IUQtu).
- [34](#) "What is occam's razor?", em [bit.ly/WK5qg9](http://bit.ly/WK5qg9).

35 "TICs na década: mudanças e mais mudanças", em [bit.ly/XYyjkk](https://bit.ly/XYyjkk).



## INOVAÇÃO, NO TEMPO E NO IMPACTO



VEZ POR OUTRA APARECE UM DAQUELES TEXTOS QUE TÊM QUE SER LIDOS E RELIDOS POR MUITO TEMPO, POR MUITA GENTE. Mesmo que não seja uma teoria ou receita pra resolver um problema complexo, como é o caso de um artigo de Clayton Christensen no *New York Times*.<sup>36</sup> A pergunta de Christensen, logo na abertura do texto, é... independentemente de quem ganhar a eleição americana nesta terça, quando é – mesmo, e sob que condições – que a economia vai voltar a crescer?...

A pergunta é fundamental para a economia de qualquer país, em qualquer estágio de desenvolvimento e performance, pois as crises

econômicas são parte de ciclos de longo prazo e, mais cedo ou mais tarde, hão de ser tratadas em cada lugar. E o texto deveria ser leitura obrigatória, de candidatos a empreendedor a membros de todos os poderes [e não só o Executivo, como diz Christensen], pois é no Estado, nas condições que suas ações impõem à sociedade, que está boa parte do suporte à inovação. Ou da falta dele, como é o caso nos EUA [por certo conjunto de fatores] e no Brasil [por outros, adicionais, além dos americanos].

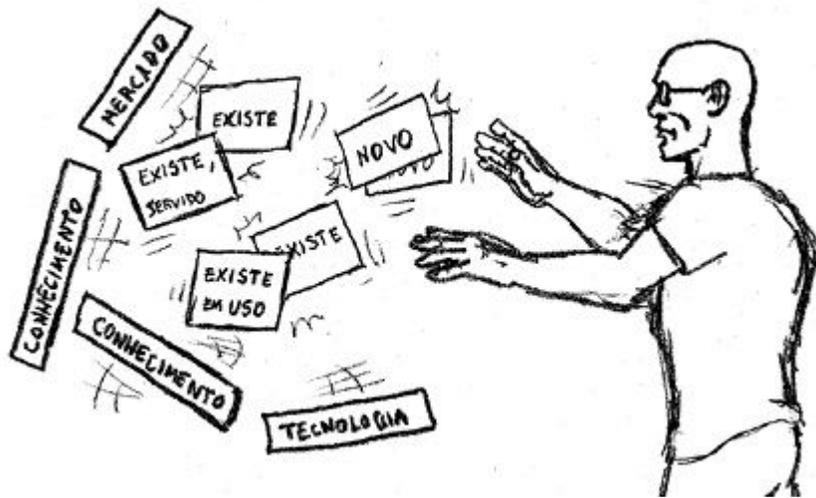
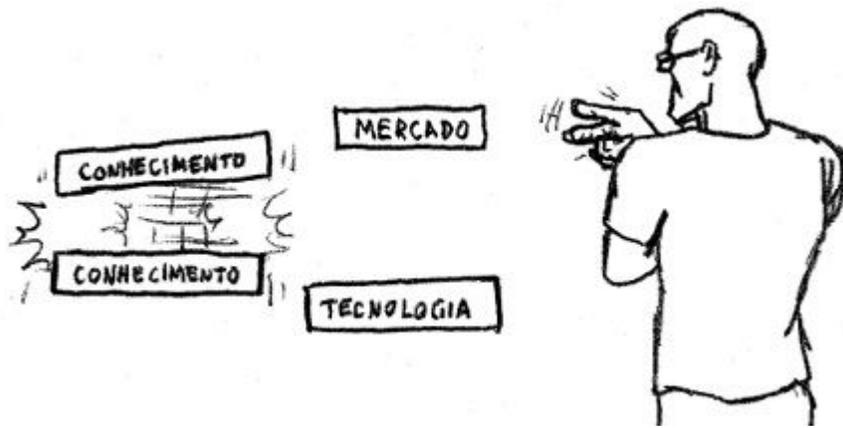
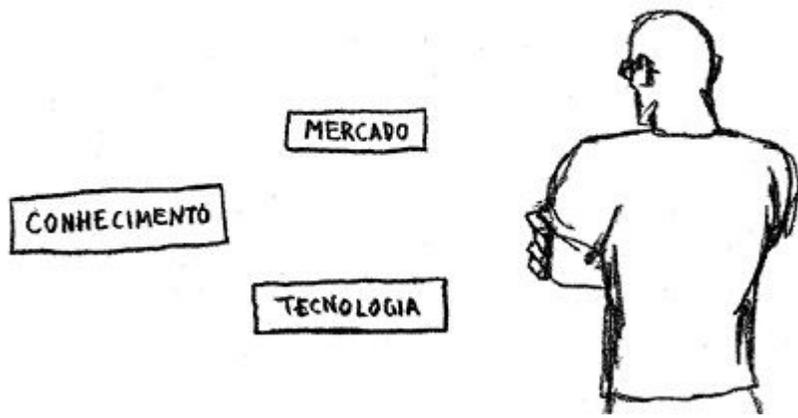
Há quem duvide do papel do Estado na inovação e empreendedorismo, como se os dois ocorressem num certo vácuo político, social e econômico. Lester e Piore, em *Innovation: the Missing Dimension*,<sup>37</sup> mostram exatamente o contrário. Seus dados demonstram que boa parte da inovação e empreendedorismo, especialmente quando capaz de [re]criar o desenvolvimento econômico e social de longo prazo e em larga escala, depende fundamentalmente de políticas públicas. E eles avisavam que havia algo de muito errado no ar, lá nos Estados Unidos, quando o livro foi publicado em 2004. De lá pra cá, não se fez nada pra mudar o cenário. E deu no que deu... pelo menos até aqui. E não há sinais de que vá mudar... lá ou aqui, e nem tão cedo. Por quê?

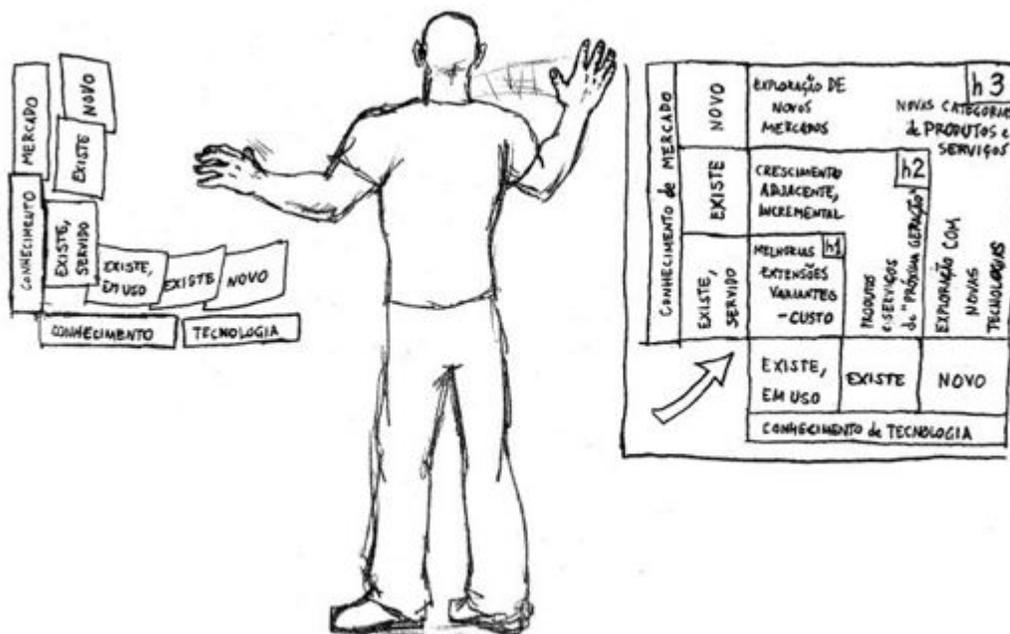
Christensen diz que a situação econômica americana vai continuar do jeito que está por muito tempo, a menos que se tomem providências estruturais profundas. Pode ser que, afinal, os EUA estejam chegando ao mesmo patamar [político, contextual] de inovação do Brasil. E não porque tenhamos nos tornado mais competitivos nisso, mas porque eles [ora veja, os Estados Unidos...] pararam no tempo e não têm repertório para enfrentar a maior crise

que se instalou no país em mais de sessenta anos.

Pra entender [por alto, e rapidamente] o problema de inovação [mais do que nos EUA, no mundo] e parte do que deve ser feito pra resolver o *dilema capitalista* do título, pense em três [grandes] tipos de inovação. Em primeiro lugar, estão inovações que criam novas categorias de produtos e serviços, explorando novos mercados, com novas tecnologias [na tipologia de Christensen, *EMPOWERING innovations*]. Aqui estamos falando da transformação de produtos e serviços complicados e muito caros [ou inexistentes] em coisas simples e universais [pense Amazon Kindle e a série de produtos e serviços *i* da Apple]. Tal classe de inovação gera trabalho porque demanda novas competências e, em geral, mais pessoas para criar, fazer, vender, distribuir e cuidar da manutenção de produtos e serviços associados.

Segundo, há a classe de *SUBSTITUTION innovations*, que entregam os produtos e serviços de *próxima geração* e permitem o crescimento incremental no mesmo mercado ou em mercados adjacentes. O problema econômico, neste tipo de inovação, é que pode não ser necessário mais gente [no mercado de trabalho, no total], pois os que adquirem produtos e serviços resultantes desta classe de inovação, como o próprio nome diz, deixam de adquirir outros, de classe *inferior* ou *anterior*, mas do mesmo tipo, talvez provido pelo mesmo agente.





Por fim, há as *EFFICIENCY innovations*, aquelas que estão associadas às melhorias, extensões, variantes e reduções de custos em linhas de produtos existentes e sendo consumidas no mercado atual. Aqui, às vezes nem se percebe alguma inovação no produto e serviço que se consome, pois as mudanças se deram por trás do que você usa.

No diagrama, <sup>38</sup> EFICIÊNCIA está associada à inovação que ocorre em **h1**, o horizonte de curto prazo; SUBSTITUIÇÃO vem de **h2**, o médio prazo. E EMPODERAMENTO vem de **h3**, o horizonte de longo prazo. São as inovações que acontecem em **h3** que criam novos tipos de consumo. As inovações que ocorrem em **h1** tendem a ter como resultado a liberação do capital enterrado em processos ineficientes de fabricação e, do ponto de vista econômico, **h2** é um *jogo de soma zero*, pelo menos do ponto de vista de trabalho *novo*.

De acordo com Christensen, a doutrina econômica ensinada nas *grandes escolas* americanas, bem entendida por executivos competentes e pelo governo de lá [e amplamente copiada no mundo inteiro... inclusive aqui no Brasil], fomenta o horizonte **h1** em muito larga escala, em detrimento de **h2** e **h3**. Um excelente exemplo nacional [no pior sentido] é o BNDES, captando recursos a custos maiores do que investe e apostando em negócios de pouco ou nenhum risco, para os quais recursos já existentes na iniciativa privada dariam conta [de sobra, por acaso]. Por quê?...

Porque há dinheiro demais, na economia americana e em todo lugar.<sup>39</sup> Resultado? A escassez de capital se tornou abundância, mas a doutrina de tratar o capital como o componente essencial e escasso de um negócio não mudou. Resultado? Quando capital é liberado por **h1** [por mudanças associadas ao ciclo de inovações no curto prazo] é reinvestido em **h1**. No caso americano, **h1** pode estar associado a outsourcing de trabalho para a China, como a Apple faz em muito larga escala. Consequência? Pilhas de dinheiro nos cofres da companhia e nenhum trabalho e emprego fabril nos EUA. Lá, injetar mais dinheiro na economia, para consumo ou **h1**, não provoca as mudanças que mudariam de forma significativa o estado da economia americana. Resultado? A crise, que deveria ser conjuntural [como tantas, antes desta...] é, agora, estrutural.

No caso brasileiro, não ter nenhum pensamento estratégico nacional para **h3** quer dizer que não se faz – ou se fará, caso continuemos como vamos – quase nada, aqui, que crie algum tipo de “novo” trabalho, que só pode ser feito aqui, até que se torne commodity, em função da difusão global de conhecimento, métodos,

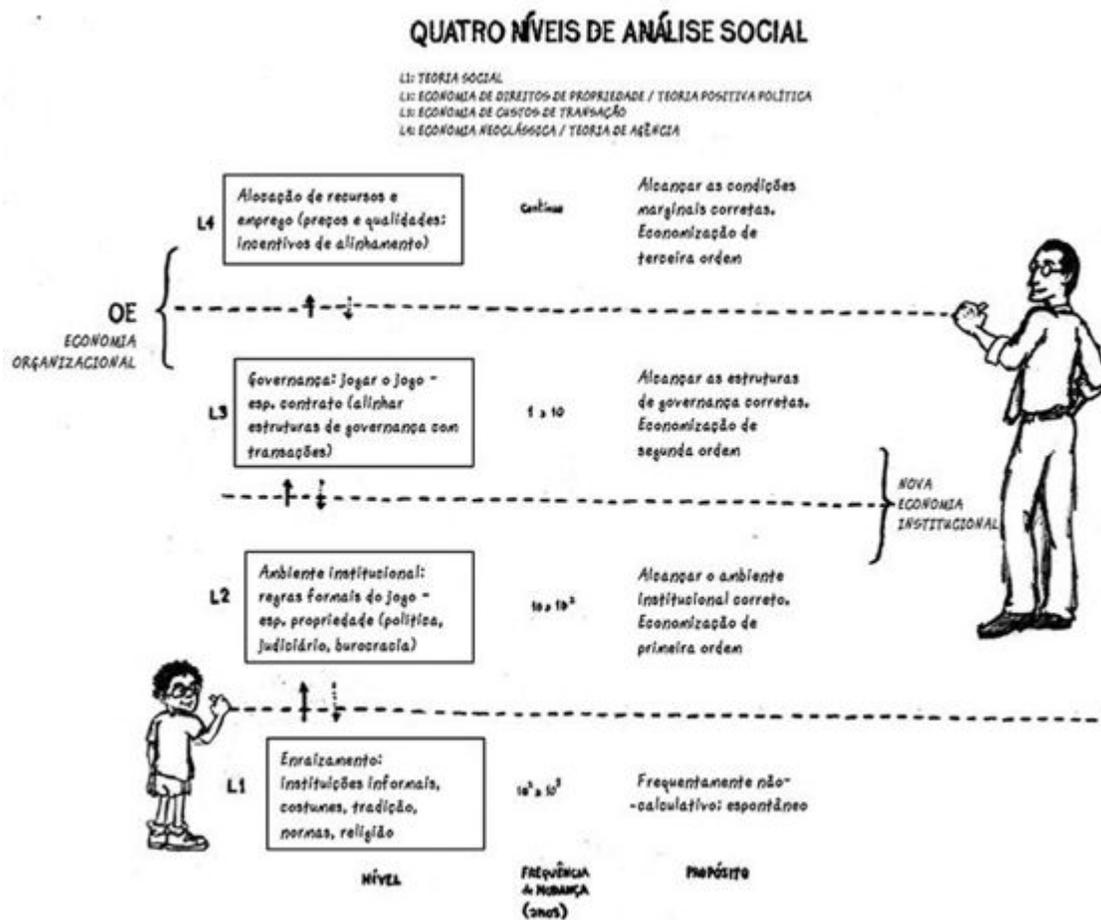
processos e ferramentas. Procure as empresas, no Brasil, associadas a **h3**, e você verá que são as mesmas, há décadas. E que *novos* setores da economia, como software e bioX [as tecnologias da vida, como genética], claramente associados a **h3** em qualquer lugar do mundo, não têm lugar no que se poderia chamar de *pensamento nacional*, seja de governo, econômico ou social.

O problema, então, é: como convencer executivos, dos setores privado e público, que foram treinados *para* e estão viciados *em*, e sendo muito bem remunerados *por*, e com muito pouco risco, a fazer investimentos *para inovação* em **h1**... a gerir os negócios sob sua responsabilidade de tal forma a criar mais oportunidades em **h3** ou, quando não for possível, pelo menos em **h2**?

Claro que o comportamento dos executivos não vai mudar se não mudarem as regras do jogo. Mas os executivos não têm qualquer interesse em mudar as tais regras. E por que mudariam? À semelhança do futebol, não se mexe em time que está ganhando. E, já diziam Lester e Piore em 2004, não haverá mais **h1** sem mudanças no contexto. De lá pra cá, ninguém leu o livro ou, se leu, não entendeu nada.

Mas mudar como? Segundo Christensen, é preciso mudar a forma como métricas do tipo RONA [*return on net assets*], ROCE [*return on capital employed*] e IRR [*internal rate of return*] são usadas nos negócios, o que significa mudar a forma de o *sistema* tratar o capital. Usando IRR como exemplo, a taxaçoão do capital, em quase todo o mundo, hoje, faz com que a maior parte do investimento venha para o horizonte de inovação **h1**.

Ainda por cima, **h1** promove retornos rápidos... com pouco investimento. Como se não bastasse, **h1** se confunde, em certos cenários, com uma certa inovação *de valor*, um conceito que definitivamente não está em nenhum manual. Mas que faz um sentido danado, porque a rotatividade de executivos nos grandes negócios [principalmente nas periferias] fortalece a ideia de que o *bônus* está só no curto prazo, mesmo porque eu não tenho um outro, mais longo, no negócio. E o tal do *valor* tem que ser gerado agora, antes que seja tarde e o executivo tenha mudado de puleiro. Vi isso mais de uma vez, e em muitas empresas, aqui no Brasil. No mundo, a partir dos EUA, Christensen nos diz que não é muito diferente.



Mudar a cultura de índices de performance nas empresas e seu uso na prática gerencial é uma parte da solução. E isso pode ser induzido por mudanças no tratamento dado pelos Estados ao capital empreendedor, diminuindo [ou tornando negativos] os impostos sobre investimentos associados a **h3**, ao EMPODERAMENTO INOVADOR. Sim, eu sei que temos, no Brasil, as Leis de INOVAÇÃO, do BEM, da INFORMÁTICA [e outras...], mas só que estamos falando de uma OUTRA coisa: para que haja renovação continuada das bases da economia e do desenvolvimento social, é preciso um conjunto coerente de medidas e mudanças, em todo o espectro regulatório, para promover um aumento da nossa competitividade sistêmica. Para citar um exemplo, o Brasil de 2010 tem a mesma produtividade de serviços de 1960. Isso enquanto todo o mundo se torna uma economia de serviços<sup>40</sup> e quando ainda há quem ache, aqui, que nossa parálise não tem nada a ver com o regime trabalhista mais conflituoso do planeta.

No fim do texto, Christensen diz que os projetos *Robin Hood* de muitos governos, ao taxar os ricos e distribuir o resultado pela classe média e mais pobres, são voos de galinha. Aqui, medidas de redistribuição inspiradas em Nottingham têm o auxílio luxuoso da eterna colcha de retalhos<sup>41</sup> que se tornou a política de negócios do país, baseada em incentivos aleatórios há tempos. Redistribuição de renda e incentivos à produção local, ao criar a ilusão de *melhora* da economia pelo aumento do consumo imediato, escondem os problemas de fundo, que são a ineficiência e a ineficácia do sistema de regeneração econômica. É muito provável que só serão resolvidos pela via, quase certamente única, das inovações radicais, de muito longo prazo, inclusive, e, talvez principalmente, as sociais, mudando

os comportamentos de TODOS os AGENTES no mercado [inclusive da POLÍTICA e das IDEIAS] como fornecedores e consumidores de qualquer coisa...

---

## MAS... INOVAÇÃO OCORRE NUM SISTEMA: E VOCÊ COM ISSO?

---

JOSÉ CARLOS CAVALCANTI CITA<sup>42</sup> WILLIAMSON E A FIGURA ACIMA PARA DISCUTIR MUDANÇAS [OU NÃO] NAS INSTITUIÇÕES E, POR CONSEQUÊNCIA, OS CENÁRIOS EM QUE AGENTES ECONÔMICOS E SOCIAIS ATUAM E PORQUE, E ONDE, INOVAÇÃO OCORRE MAIS FÁCIL E CELEREMENTE OU NÃO. A impressão de que o *Brasil é assim mesmo...* depois da redemocratização e de uma nova Constituição, mudanças de grande ordem de magnitude em qualquer cenário, se explica porque a mudança de regras de 1998 [no nível **L2**] ocorreu em um contexto que não mudou, o das instituições mais profundas da nação, suas tradições, costumes, práticas seculares [no nível **L1**].

E não é diferente em nenhum lugar: ao mesmo tempo em que é difícil imaginar um golpe de Estado no Reino Unido, onde as tradições democráticas são seculares, é fácil imaginar que um governo eleito no Egito seja tentado ao totalitarismo assim que assumir e seja deposto logo depois, como também já ocorreu.

Segundo Cavalcanti, o quadro [de Williamson] é autoexplicativo. No nível *mais BAIXO* [**L4**], está o que se poderia chamar de economia real, onde os recursos são alocados, onde vemos produtos, preços, trabalho e emprego. **L3** é onde está a governança do sistema, onde são estabelecidos os contratos que definem a alocação de recursos. A dinâmica de mudança, neste nível, já leva

de 1 a 10 anos, dependendo do contexto. Em **L2** residem as regras formais do sistema, e, talvez a cada dezena ou centena de anos, muda-se o ambiente institucional. Um bom exemplo é a Constituição de 1988: tamanho é o esforço para fazer tal mudança que pouco importa se capítulos inteiros da Carta *não funcionam* na prática: uma sociedade não tem energia para fazer mais de uma reestruturação neste nível a cada geração. Finalmente, a camada mais profunda, **L1**, representa as instituições informais da sociedade, da nação, que [quando] mudam [o fazem] muito lentamente... e são as razões pelas quais, inclusive, certas leis *não pegam* em lugares como o nosso.

Cavalcanti observa que inovações em produtos, processos e serviços, que ocorrem em **L4**, não se distribuem de forma universal na sociedade e economia se não há inovação nas camadas mais abstratas [**L3**, **L2**, **L1**] do sistema. No Brasil, em particular, a situação é complicada: sem mudanças nas regras do jogo [em **L2**], que dependem da evolução das instituições informais [em **L1**], performances inovadoras, aqui, como se vê *lá fora*, são muito difíceis. Por quê? Porque os sistemas de governança, em **L3**, estão bem mais determinados [pela cultura de **L1** e normas de **L2**] a defender trabalhadores e consumidores do que a promover inovadores e empreendedores.

Que tal um exemplo? Primeiro, é bom dizer que empreender não é simples em lugar nenhum. Mas no Brasil pode ser especialmente complicado. Quer ver? Nos EUA, há um arranjo societário [a LLC,<sup>43</sup> ou *limited liability company*] que isola, de fato e de direito, o empreendedor [e seus bens pessoais] de seu empreendimento, o

que se torna especialmente crítico quando se trata de construir negócios inovadores, face ao risco que se corre. O equivalente brasileiro não oferece a mesma proteção sob vários aspectos: as pessoas físicas que participam de sociedades por quotas de responsabilidade limitada, no Brasil, têm responsabilidade quase sempre ilimitada sob muitas óticas,<sup>44</sup> especialmente onde o risco é maior, o trabalhista. E o Brasil é o país mais litigioso do mundo neste aspecto, com mais de trinta vezes mais ações trabalhistas do que os EUA [que têm uma economia dez vezes maior; comparando por PIB, são trezentas vezes mais ações aqui do que lá]. E a tradição da nossa justiça do trabalho é de compensação social, o que leva as empresas a perderem quase sempre, seja qual for a causa.

Claro que este texto não está sendo escrito para lhe dar razões para não empreender. Mas não deixa de ser impressionante a quantidade de brasileiros que sofre do que poderia ser chamado de *legado empreendedor*. Pessoas muito competentes e bem intencionadas que colocaram seu sonho de mudar o mundo acima de tudo, inclusive do contexto, e depois, quando já não havia mais como evitar um encontro indesejável com o sistema, descobriram que era tarde demais. Como se não bastasse, gente que passou pelas mesmas dificuldades, antes, os tacha de ingênuos. Quando não são. Pois há uma literatura cor-de-rosa, de conto de fadas, sobre o que é empreender e como se deveria empreender no Brasil, que ignora a dureza da vida real. Empreender não é brincadeira nem para os fracos de coração [e fígado, rins, pulmão e o que mais você tiver]. É preciso descaracterizar o processo empreendedor como aventura mítica da qual só sabemos os poucos exemplos que dão certo, certíssimo, e tratamos como *cases* a estudar. E ignoramos

completamente os desastres, empresariais e pessoais, causados não pelo despreparo e incompetência de cada um, mas pela complicação inerente ao processo de inovação e empreendedorismo no Brasil.

Correr riscos significa, antes de tudo, saber quais são os riscos a correr. De quebra, não faz mal entender se há e quais são as formas de mitigar os riscos. Porque pode ser que uma análise de riscos mude completamente a forma de propor, articular, financiar e fazer o negócio. Prepare-se. Discuta com seus sócios e amigos. Entenda o contexto. Que é pra você ter uma segunda chance. Até porque a história mostra que não é na primeira, normalmente, que você vai dar certo.

Quando der, tomara que seja parecido com uma das coisas que vamos discutir no próximo capítulo, que trata de novos negócios inovadores de crescimento empreendedor, que é o tema central de todo este livro. Dê uma parada, tome um gole, vire a página: a aventura continua.

36 "A capitalist's dilemma, whoever wins on Tuesday", publicado em 3/11/2012, [nyti.ms/XkUqtA](http://nyti.ms/XkUqtA).

37 No link [amzn.to/19sE4fg](http://amzn.to/19sE4fg).

38 Derivado de "Innovation tournaments", de C. Terwiesch e K. Ulrich, [bit.ly/U4jQIr](http://bit.ly/U4jQIr).

39 Nos EUA, o caixa dos fundos de equity supera US\$1 trilhão, 20% para o curto prazo, [nyti.ms/WPAw9A](http://nyti.ms/WPAw9A).

40 Why do some countries produce so much more output per worker than others?, [bit.ly/18uy\\_5uz](http://bit.ly/18uy_5uz).

41 O mercado, a balança, a reserva e a... política de substituição de

importações”, [bit.ly/11WwgVP](https://bit.ly/11WwgVP).

[42](#) Veja “A inovação em produtos e serviços depende da inovação social...”, em [bit.ly/RLaYGo](https://bit.ly/RLaYGo).

[43](#) Veja comparações de formatos para startups, nos EUA, no link [on.mash.to/TPz9VA](https://on.mash.to/TPz9VA).

[44](#) Veja a discussão sobre os riscos pessoais e de uma “limitada” no link [bit.ly/TPyGCB](https://bit.ly/TPyGCB).



## NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR



É HORA DE PARAR DE FALAR DE CONTEXTO, POR UM TEMPO, E CONVERSAR SOBRE NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR. Palavra por palavra: NOVO é um NEGÓCIO que começou a existir há pouco tempo. Tipo semanas, meses ou uns poucos anos. Vamos combinar que um NEGÓCIO é NOVO se ele tem menos de mil dias de vida, uns três anos. Note que isso descarta um monte de negócios que estão encruados e enalhados em muitas das incubadoras nacionais há anos. Dia destes ouvi dizer, numa delas, que uma certa empresa – que lá estava havia mais de cinco anos – ainda não podia ser *graduada*; se

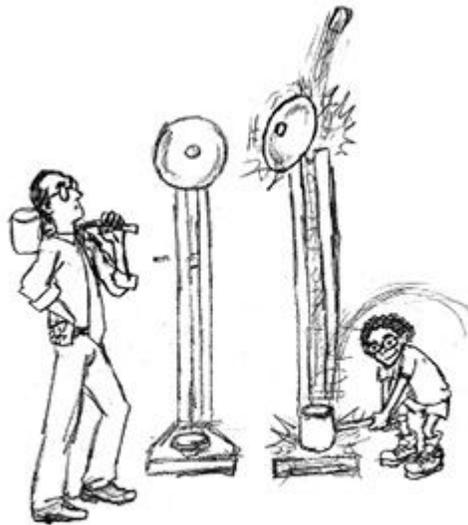
fosse, morreria.

Claramente, trata-se de um caso, entre muitos, de empresas que só conseguem sobreviver em ambientes protegidos, fora do mercado. Tão fora do mercado que um grande número delas jamais emitiu uma nota fiscal sequer... e vive de programas estatais de fomento à inovação e empreendedorismo.

NOVO NEGÓCIO INOVADOR é um que muda [ou está tentando mudar] o comportamento de agentes, no mercado, como fornecedores e/ou consumidores de produtos e serviços. Por esta definição [tirada de Peter Drucker], posso criar um novo negócio inovador alterando comportamentos na minha rede de valor de entrada, de saída ou em ambas. E devemos observar que negócios são inovadores em CONTEXTOS; e contextos são temporais, geográficos, sociais, demográficos, às vezes de modos e modelos de uso, consumo e precificação... e não é preciso aparecer com serviços e produtos como amazon.com ou iPhone para fazer alguma coisa nova e inovadora [como os dois, por sinal, o são].



COZINHEIROS INOVADORES (18%)  
NÃO USAM RECEITAS  
E COMEÇAM A COZINHAR TENDÊNCIAS



Falta dizer o que é CRESCIMENTO EMPREENDEDOR: este é o tipo de crescimento de negócios onde o empreendedor faz a diferença. Se o mercado onde seu negócio está inserido está crescendo [em média, digamos] x% por ano e seu negócio também está crescendo perto de x% por ano, é o mercado que está arrastando seu negócio, e não você que o está empreendendo de forma diferenciada, de forma verdadeiramente empreendedora.

Crescer 5% ao ano na China de 2012, que cresceu 7,7% no ano, é uma má notícia para um startup ou empresa chinesa. E os mesmos 5% de crescimento de seu negócio em um Brasil que cresceu perto de 1% em 2012 também podem ser ruins. Por quê? Porque crescimento está relacionado ao mercado em que você atua: se for em software, por exemplo, saiba que o mercado brasileiro cresceu mais de 10% em 2012. Seu novo negócio, que cresceu 5% no ano, está indo na metade da velocidade do mercado, e está *perdendo* mercado, na prática. E *software*, como setor, é muito amplo: sabia que o mercado de software para óleo e gás, no Brasil, em 2012, cresceu pelo menos 30%? De repente, crescer cinco vezes mais que o crescimento do PIB, se você estiver neste mercado, é perder a janela de oportunidade. Fique esperto, pois.

Crescimento empreendedor, em um mercado que cresce  $x\%$  ao ano, é crescer  $5x\%$ ,  $10x\%$  ao ano ou mais. Foi assim que um magazine<sup>45</sup> de Franca, SP, se tornou líder do varejo nacional, e um matadouro<sup>46</sup> de Anápolis, GO, passou a dominar o mercado mundial de proteína animal. E isso leva tempo. Se você está empreendendo [ou pensando em empreender] agora, as empresas acima levaram décadas, quase meio século, para chegar no estágio em que se encontram.

Instagram, caro leitor, é um acaso como resultado parcial [nos termos de remuneração a seus criadores] e um fracasso quase certo no longo prazo. Comprado por um gigante da web muito cedo em seu ciclo de vida, terá parte de suas tecnologias e modelo de negócios apropriado por Facebook e... só. Enquanto escrevo estas linhas, os dados dos usuários estão sendo migrados para as bases

de Facebook, um bom anúncio do meio [e não do começo] do fim...

Mas há mais: se, no negócio que você imaginou, o lucro é uma porcentagem fixa sobre os custos, e esta porcentagem é baixa [digamos abaixo de 30% do faturamento...], é muito provável que seu negócio, por mais complexo que aparente ser, não vá apresentar o tal crescimento empreendedor, a não ser que haja vultosas injeções de capital para, literalmente, criar ou comprar o mercado.

Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor, pois, são negócios criados recentemente, que por vários motivos são diferentes do que havia no mercado quando apareceram, que têm um grande potencial de mudar comportamento ao redor do que fazem e propõem ao consumidor e, ao mesmo tempo, crescem a taxas muito maiores do que os mercados onde estão inseridos. Simples de dizer, muito difícil de fazer.

É desnecessário dizer que o EMPREENDEDOR deste tipo de negócio vive para a criação do negócio, todas as horas do dia, todos os dias da semana e não descansa enquanto sua criatura não atingir algum ponto que ele considere sustentável ou o negócio seja vendido. Nem precisa dizer que o candidato a empreendedor deste tipo de empresa corre riscos, muitos riscos, inclusive o de só achar um modelo de negócios para o que quer fazer em sua segunda, terceira, quinta ou sétima tentativa de montar o negócio. Por isso que dissemos, páginas atrás, que CORRER RISCOS SIGNIFICA, ANTES DE TUDO, SABER QUAIS SÃO OS RISCOS A CORRER E QUE SE DEVE PROCURAR E, CASO HAJA, ADOTAR MEDIDAS PARA MITIGAR RISCOS. O maior valor, nos processos de inovação e

empreendedorismo, é o empreendedor e ele [ou ela] deve ser preservado[a] com o cuidado que merece.

Até porque o empreendedor corre o risco maior de errar, aprender, errar, aprender... de passar por muitos ciclos de erro e aprendizado e, por várias razões, inclusive os tempos e as janelas de mercado e dos investidores [e de sua própria capacidade de realização e investimento], além de fatores sistêmicos que já discutimos, nunca *chegar lá*. E isso faz parte das regras do jogo. De nada adianta dourar a pílula e propalar que *qualquer um* consegue criar e evoluir um novo negócio, um novo negócio inovador ou, ainda mais radicalmente, um novo negócio inovador de crescimento empreendedor. Muita gente não vai nem conseguir tocar um negócio já existente, quanto mais criar um novo, mesmo que seja um carrinho de pipoca.

É possível formar empreendedores, disso não há dúvida; mas há que haver um conjunto de condições e predisposições individuais, sem as quais não adianta nem tentar. Nem a melhor escola do mundo fará de um cidadão totalmente avesso a risco o empreendedor de um novo negócio inovador de crescimento empreendedor.

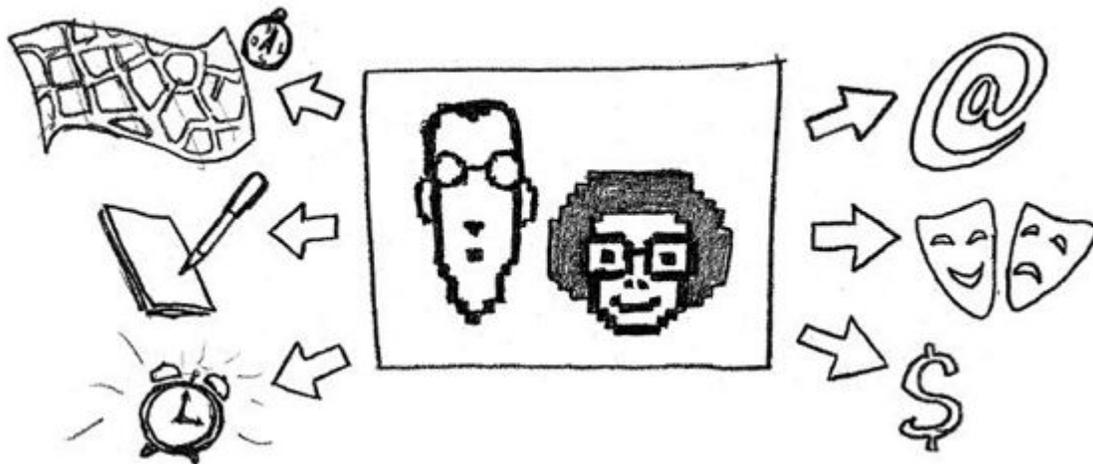
Mas são exatamente destes negócios que precisamos criar para irrigar a base da economia, criando as possibilidades, em mercados maduros e empresas antigas, para, fora delas, tentar novas ideias, produtos e serviços. E novas formas de investir, de gerir, de trabalhar, de contribuir para o desenvolvimento.

---

## NOVOS NEGÓCIOS, NOVOS CONTEXTOS

---

E LÁ VAMOS NÓS DE VOLTA PARA O CONTEXTO EMPREENDEDOR, DE NOVO. Porque tudo acontece em algum contexto, você não é o cara que vai criar tudo em seis dias e descansar no sétimo, nem pense. São pessoas, outras pessoas, que definem o mercado e, nos nossos tempos, estamos falando de PESSOAS DIGITAIS. Gente que está nascendo e vivendo em um mundo muito diferente daquele onde, por exemplo, eu nasci há 58 anos. Que mundo é este, onde seu negócio vai acontecer?...



Nos últimos quinze anos, surgiu uma nova infraestrutura na sociedade, a rede. Isso não acontece uma vez por década, nem muitas vezes por século, por sinal. Talvez seja melhor falar das redes, das infraestruturas e serviços que possibilitam a criação de novas aplicações que mudaram, em uma década e meia, a forma de as pessoas criarem conexões, conteúdo e conhecimento. E de

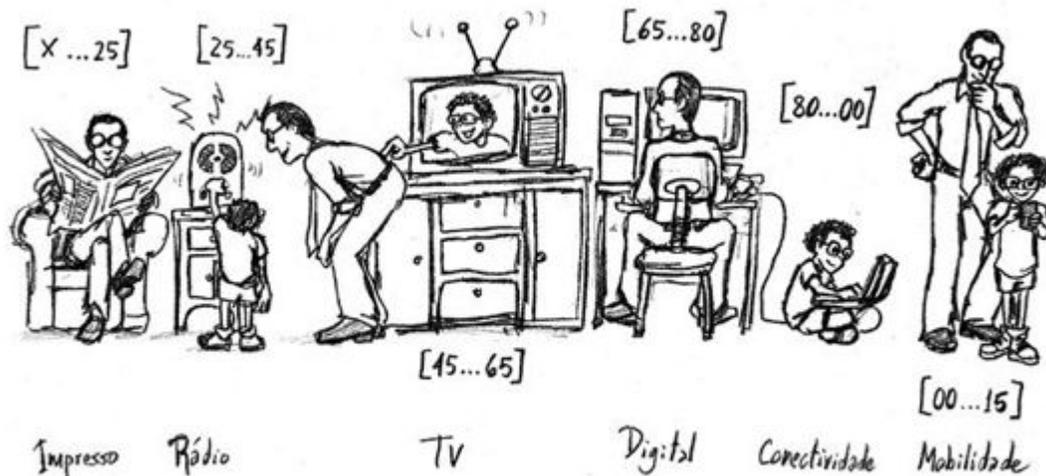
reescreverem como o mercado e as empresas [dentro e fora delas] funcionam. Para descrever esta evolução, faremos uma releitura de um texto da Alcatel/Lucent,<sup>47</sup> rotulando as infraestruturas que sustentam os contextos e processos informacionais das gerações.

Na ilustração, uma faixa de anos [25 é 1925...] em que alguém nasceu ou, depois de 2013, ainda vai nascer; em cada imagem, o modo de [comunicação ou] conectividade do tempo quando a pessoa tinha mais ou menos 15 anos, modo este que possibilitou e, ao mesmo tempo, expandiu [em relação a uma geração passada] e limitou [em relação ao futuro] o entendimento de mundo.

Se você nasceu até 1925, você é do mundo do papel IMPRESSO; se teve sorte e estava no lugar certo [no Brasil], teve acesso a bibliotecas e jornais [atrasados, e muito] quando tinha entre 15 e 20 anos. Além de limitada, e muito, sua informação sobre o mundo era fora de tempo [especialmente na periferia] e pouco você podia dizer para o centro.

Nascido entre 1925 e 1945, você é dos tempos gloriosos do RÁDIO; o centro de seu mundo estava na Rádio Nacional, Francisco Alves, Orlando Silva e as rainhas do rádio: Aracy de Almeida, Dalva de Oliveira, Dolores Duran, Linda e Dircinha Batista, Marlene e Emilinha Borba. Entre muitos e muitas outras, claro. Nascido entre 1945 a 1965, como eu, você é do tempo da TV; se nascido em 55, aos 15 você viu o Brasil ganhar a Copa do México pela TV ao vivo, e isso marcou nossas vidas, por muito tempo. Este é também o tempo do cinema, claro, mas a TV, nas casas, logo começou a ter um impacto muito maior e só recentemente o cinema [pelo menos por

aqui] voltou a ser o palco que nunca deveria ter deixado de ser, pois é ponto de encontro mediático e social.



Os que nasceram entre 1965 a 1980 [pegue quem nasceu em 1970, por exemplo] viram os primeiros computadores pessoais assumirem seus lugares nos bancos, lojas e supermercados quando tinham 15 anos. Os mais afortunados entre este povo da era DIGITAL tinham acesso a um PC nos escritórios dos pais, quem sabe até em casa; mesmo com suas poucas centenas de kilobytes de memória e processadores que mais pareciam lesmas comparados aos atuais, era o início, perceptível e utilizável, de uma era digital nos escritórios e nas poucas casas que tinham um PC.

Vale a pena lembrar que, aí por 1985, telefone fixo era coisa rara e celular não existia; tenho uma declaração de renda da época... em que linha telefônica era declarada como bem e, em Recife, valia US\$ 4 mil [na época em que dólar *era dólar*, como diz meu pai]. Coisa de louco, que estava para mudar muito em breve. Ainda bem, por sinal.

Os anos de fim de uma faixa e de começo da outra, na imagem, colidem, e isso é proposital; as faixas, por sinal, não são nem devem ser tratadas como muito precisas, servem apenas para nos dar uma ideia geral dos tempos em que mudanças e eventos marcantes aconteceram, e pode ter sido mais ou menos tempo e anos para cada coisa ou faixa, dependendo de quem você era ou onde estava.

Mas uma coisa é certa: se você nasceu de 1980 pra frente, quando você tinha 15 anos ou menos havia algo ao redor, ou ao seu alcance [ainda na década de 1990, com sorte], chamada INTERNET, e esta coisa tinha um caráter completamente diferente de tudo o que tinha acontecido antes em se tratando de tecnologias de informação e comunicação: servia para conectar, mais do que para comunicar. Nossa CONECTIVIDADE veio pela internet, e aí nos tornamos agentes independentes, em rede, capazes de contar nossas histórias pela nossa própria e desintermediada voz.

De uma certa forma, impresso, rádio e TV são parte da mesma plataforma conceitual, de comunicação, cujo objetivo é transmitir uma mensagem codificada do centro para as bordas, de forma massiva, em modo broadcast, de um para todos. Tal modo de produção, codificação e distribuição de conteúdo vem de Gutenberg, que criou um startup para impressão industrial de livros em 1439 em Mainz, na Alemanha [depois transferida para Strasbourg, hoje parte da França]. Antes do livro, ou antes de Gutenberg, estávamos na época da oralidade. Sem uma plataforma industrial para registro das composições, os autores tinham que confiar na repetição oral, na recriação coletiva da obra, nos métodos tradicionais, contextuais e instáveis de performance, para garantir a sobrevivência de sua

história.<sup>48</sup> Este é o espaço anterior ao *parêntesis* de Gutenberg, chamado de PERFORMANCE na imagem abaixo.



Assim como o texto escrito *cria* a história, a plataforma de Gutenberg *cria* o autor e tira a centralidade da obra da performance para COMPOSIÇÃO. Este *novo* espaço, no qual vivemos nos últimos quinhentos longos anos, preza pelo original [e pelo *direito autoral*], pelo individual, pela estabilidade da obra. Mesmo interpretado, o texto [dentro do parêntesis de Gutenberg] reina indisputado, autônomo. A cópia, aqui, é crime ou quase, em praticamente toda economia minimamente codificada. O plágio, inaceitável. O autor e sua obra reinam, perenes, sobre a plataforma de Gutenberg.

Depois dos parêntesis de Gutenberg, tempo que estamos vivendo agora, os novos modos de tratar, receber, perceber e promover informação desarranjam o espaço canônico da composição e nos

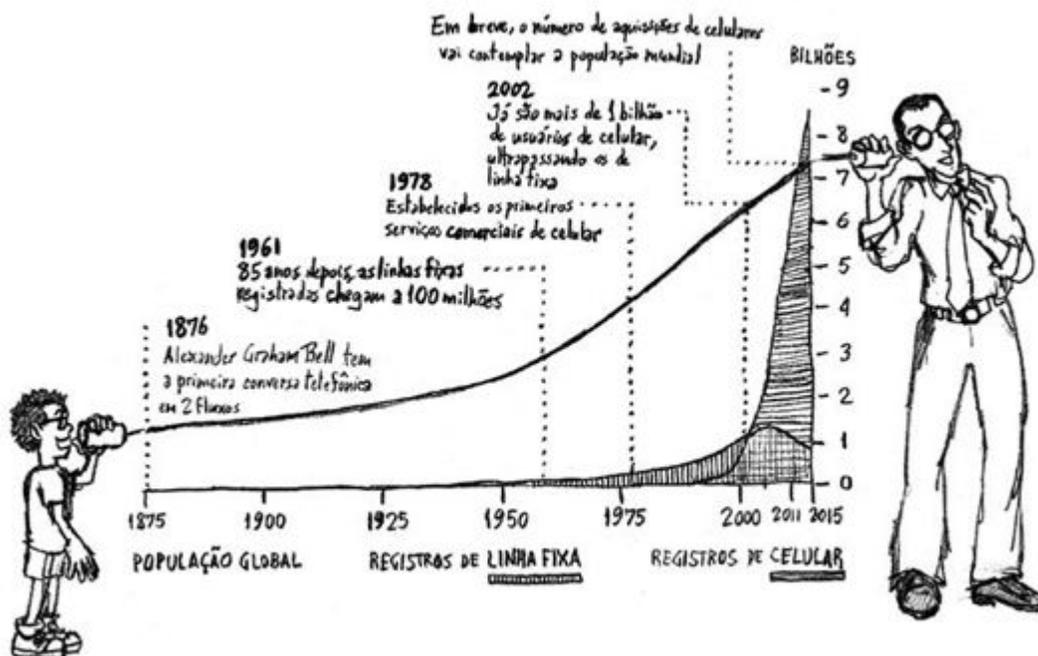
levam a processos de CÓPIA+MISTURA+COLA [ou *rip+mix+burn*] oferecendo novas e gigantescas possibilidades e, ao mesmo tempo, pondo em risco todo um arranjo [cultural, de negócios e poder] outrora [ou ainda] centrado no autor e sua obra. Estamos saindo do parêntesis para um espaço onde tomar material emprestado, recombiná-lo [às vezes com material próprio], talvez numa nova forma, é a nova NORMA.

Esta é uma mudança radical, que afeta tudo o que já existia do ponto de vista de mídia, inclusive para e como negócios, possibilitada por uma nova infraestrutura, algo que só acontece uma vez perdida, raramente vista por qualquer geração ao longo de qualquer história, e está acontecendo aqui e agora, bem à nossa frente. Pense no tamanho da oportunidade de negócios!...

Como se não bastasse, este processo de virtualização e transformação das plataformas de e para informação [de comunicação para conectividade] se tornou pessoal. Primeiro, a internet levou a informática para depois do balcão das empresas e, com rede móvel, cada um passou a carregar, consigo, sua informática. Nos tempos de Gutenberg, não dava, era impossível pensar em levar uma prensa consigo, muito menos uma biblioteca. Agora, basta um smartphone, banda larga móvel e tudo o que existe na rede está, em potencial, na sua mão. No Brasil, em outubro de 2012, eram 259 milhões de celulares,<sup>49</sup> ou 1.317 para cada mil pessoas, e 46% dos aparelhos eram smartphones. E os telemóveis, no mundo, passaram de 90% de penetração em 2012<sup>50</sup> e a expectativa é de que algo parecido ocorra com banda larga móvel nos próximos cinco anos. Pelo menos em tese, é como se nove em

cada dez habitantes do planeta tivessem um celular em suas mãos agora e ele fosse de banda larga [um smartphone] em 2017; são [ou seriam, dependendo de nossa crença nos dados] seis e meio bilhões de assinantes móveis, agora, contra *apenas* dois e meio bilhões de usuários da internet<sup>51</sup> e, já em 2014, mais celulares do que gente, segundo a ITU.<sup>52</sup>

Se você nasceu de 2000 pra cá, sua era é a da MOBILIDADE; você sabe que pode carregar sua INFORMATICIDADE [continue lendo; vamos ver isso em detalhe na página 76] com você, que não precisa [e nem deve, talvez] compartilhá-la com mais ninguém e que todas as fontes de informação do mundo para você e de você para o mundo podem ser parte quase que inseparável de sua identidade. Afinal de contas, como foi que, num mundo em que *todo mundo* tem um número e onde não há mais nenhuma lista telefônica... todo mundo [que lhe interessa] sabe *seu* número? De que outra forma, aliás, os assinantes móveis do planeta já estavam trocando 200 mil SMS por segundo em 2010?...<sup>53</sup>



Na ilustração, a última linha rotula os que ainda estão para nascer de 2015 pra frente. Claro que isso [e é verdade para cada uma das faixas] já inclui gente pequena e grande que está aí agora, hoje: estamos passando a viver em tempos onde temos acesso [e queremos ter acesso] à PROGRAMABILIDADE do mundo e dos dispositivos ao nosso redor. Não queremos mais, e apenas, acesso às fontes de informação; queremos e vamos programá-las para que forneçam a informação que queremos, que sabemos que temos direito a ter e que, por falta de alguém para programá-la para nós, em nossos formatos, nós mesmos o faremos.

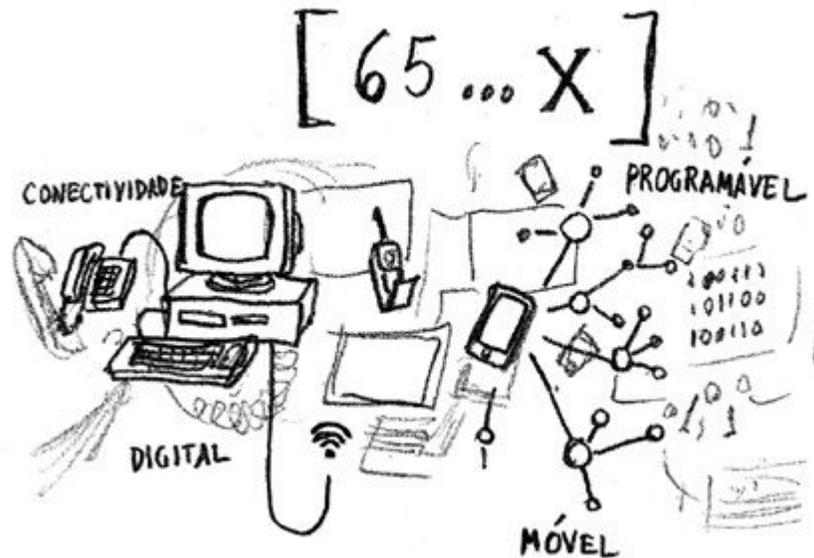
Um sinal é a web 3.0, a rede onde, além de inserir meu próprio conteúdo, eu programo as funções que acho que deveriam estar lá. Outro, muito mais pessoal, é a grande rede de dispositivos móveis programáveis, onde cada um já *programa* seu smartphone para que ele tenha as funcionalidades essenciais [ou simplesmente

preferidas...] do ponto de vista individual, vindas de um mercado de *apps* de possibilidades cada vez maiores, que nos deixa tratar quase cada smartphone como um Lego infinito [se tanta memória tivesse para tal].

Dentro de uma década – ou menos – não haverá nenhum *celular* que não seja smart, pela simples razão de que *celular*, o telefone, já é há muito tempo apenas uma aplicação a mais em um dispositivo [e sistema] que nos habilita, a todos e a cada um, a fazer muito mais do que simplesmente *falar* ao telefone.

Este é o mundo de hoje e do amanhã. Se você vai simplesmente usá-lo ou está pensando em empreender nele ou para ele, lembre-se que as gerações que detêm [hoje] e estão criando [para daqui a pouco] a maior parte das formas de geração de renda, consumo e poder [em todas as áreas de negócio] são aquelas das pessoas que estão vivendo em contextos e mercados digitais, conectados, móveis e programáveis. Elas – empreendedores como você – vão fazer uso intensivo dos ambientes, processos, e ferramentas destes contextos e mercados para criar seus negócios.

Isso está centrado em quem nasceu de 1965 em diante, pessoas que hoje têm 45 anos ou menos. Mas não está e nem vai ficar restrito a estas gerações, pois todo mundo, entre os mais antigos, acaba entrando em fase e em cena, no seu tempo.



Este é o mercado onde se vão criar novos negócios, porque estas são as pessoas que fazem o mercado. Este é um universo de CONECTIVIDADE, para onde nos mudamos e de onde não voltaremos. Nem ditadores apossados por muito tempo conseguem *desligar* a rede dos seus países definitivamente, pois a rede agora é como eletricidade, é informática, provida e usada de forma tão simples como eletricidade e bilhetada [e cobrada] quase como tal. *Desligar* a rede é desligar o país, o governo, os negócios, os hospitais. O tempo da rede não tem volta.

---

## **FALANDO NISSO... QUE NEGÓCIO DE INFORMATICIDADE É ESSE?**

---

ALI ATRÁS, ENQUANTO A GENTE CONVERSAVA SOBRE MOBILIDADE, FALAMOS DE INFORMATICIDADE. E nem paramos pra definir o que isso vinha a ser. Mas você já sabe de uma parte da história. Já vimos que a era da informação, segundo Peter Drucker, não começou com a internet, mas bem antes, ao fim da Segunda Guerra Mundial. Até então, vivíamos a era da energia, ao redor da qual estavam centrados os negócios e as atividades científicas, tecnológicas e inovadoras. As palavras de ordem eram *mais forte, mais rápido, mais potente*, num universo de *pressões, temperaturas e velocidades*. O domínio da tecnologia nuclear e a possibilidade de simular processos estelares deram um ar de fim-da-história ao mundo da energia.

Temos pouco mais de meio século, pois, de era da informação. Isto coincide com a idade das máquinas computacionais, digamos, modernas, inauguradas com o ENIAC, em 1946. Os primeiros processadores eletrônicos de informação eram tão complexos que as organizações que os tinham em casa foram obrigadas a criar departamentos de tecnologia, populados por gente que entendia de sistemas computacionais – os computadores propriamente ditos e sua infraestrutura de software – e que fosse capaz de fazer as máquinas produzirem os resultados exigidos pelos negócios. Da mesma forma como, em determinado momento, as indústrias de

sucesso tinham seu próprio departamento de energia [e algumas o têm até hoje], os negócios mais inovadores destes sessenta anos de era da informação foram aqueles que melhor souberam tirar proveito dos computadores, usando para isso a competência tecnológica interna e de tantos parceiros quanto foi possível.

Os computadores e seu uso nos negócios foram inovações radicais do século XX, mudando o mundo e criando possibilidades que, manualmente, seriam impensáveis. Mas toda inovação é incompleta, imperfeita e impermanente. Então sempre chega, de novo, a hora de inovar. Não que informática tenha se tornado commodity e qualquer um, em qualquer lugar, possa provê-la. Mas, da mesma forma que a energia se tornou eletricidade, na tomada, processamento de informação vira *informaticidade*. Suas propriedades são mais complexas do que os fluxos de corrente [da *energia elétrica*] que produzem calor, luz e movimento. Mas, uma vez a par dos significados por trás das interfaces e tendo acesso remoto, confiável, de alta performance e barato, não precisamos, para usar a tal *informaticidade*, de departamentos de tecnologia do lado de cá da rede.

E isso é uma boa notícia para todos. Primeiro, para o pessoal de tecnologia, que vai trabalhar onde os problemas tecnológicos estão e onde é mais interessante e divertido estar: lugares como Amazon AWS, Microsoft AZURE [plataformas globais de infraestruturas e serviços de informação] e Salesforce.com [rede de valor de processos de automação de negócios]. Estes, e muitos mais, são exemplos de *informaticidade*, atrás do conector, ou da interface, sem que o usuário pense em segurança, performance, updates, backup.

Problemas do pessoal de tecnologia.

Software-como-serviço é outro nome que se dá à *informaticidade*; mas esta é ainda mais sofisticada: inclui hardware-como-serviço, rede--como-serviço e, quase de brincadeira, serviço-como-serviço, quando não temos que fazer o serviço que deveríamos, pois tal poderia ser realizado compondo outros, já disponíveis na rede. Por outro lado, quem ficar do lado de cá da *informaticidade* terá de se concentrar no que é essencial para o negócio: informação.

Durante muito tempo – quase todos estes sessenta anos – os interesses informacionais dos negócios estiveram subjugados às competências, humores e modismos de seu pessoal de tecnologia. Apesar de o chefe desta galera atender pelo título de Chief Information Officer [o CIO], ele queria dizer, de fato, Chief Information Technology Officer. Com a tecnologia escondida na *informaticidade*, o pessoal de tecnologia que restar nas empresas que não são *de informaticidade* será o que der conta, enfim, da informação.

A agenda dos novos CIOs será pautada na criação, manutenção, implantação e operação de políticas e estratégias de informação, cobrindo o ciclo de vida de informação no negócio, de criação ou captura até terminação, passando por processamento, armazenamento, preservação e apresentação. Aliás, em um negócio que está começando, todo mundo é tudo, inclusive CIO. E aí CIO se torna Chief Innovation Officer, pois, seja qual for seu negócio, é muito provável que [na sociedade da informação e economia do conhecimento...] informação, conhecimento e a gestão eficaz e

eficiente dos dois seja essencial para definir seu sucesso.

Para isso, você precisará desenhar sistemas de informação, sendo que parte da funcionalidade dos quais, em breve, será provida pela *informaticidade* da rede, oferecida por muitos fornecedores. O resto, que terá de ser definido e escrito internamente, serão complementos e conexões de coisas que outros irão nos fornecer como serviço. Em algum lugar estarão, a suportar tudo, as tecnologias de informação. Gozando pela primeira vez, em sua curta história, da imunidade do anonimato. Algo me diz que, neste novo mundo, as coisas serão muito mais calmas e que, por isso mesmo, poderemos inovar muito mais.

A razão pela qual informaticidade aparece neste nosso contexto pode se tornar explícita agora: de mais de uma forma, seja lá qual for o NEGÓCIO que você vai começar, recomeçar ou manter funcionando... TUDO É SOFTWARE. Claro que uma padaria não faz pão de bits e muito menos é código que faz o pão [hoje, pelo menos]. Mas sem software, desde a automação de seu caixa até as conexões e interações na sua cadeia de valor, é muito provável que sua padaria, posto de gasolina ou uma proposta muito mais inovadora que está nos seus planos nem comece a funcionar. Software, e só a parte que faz realmente diferença para seu negócio, fazendo uso de tanta informaticidade quanto for possível, pode ser – eu diria que vai sempre ser – determinante para o sucesso do seu esforço. Então anote: além de água, esgoto, eletricidade... e todas as outras estruturas que você já conhecia, o negócio que você vai fazer para [ou para empresas que vão servir] pessoas digitais, conectadas, em rede, móveis... tem que ter INFORMATICIDADE na

base. Senão... esqueça.

A gente vai voltar a falar de plataformas para fazer negócios, em um mundo em rede, lá na frente, quando nosso assunto for Arquiteturas de e para Negócios. Vá lendo, com calma, que você chega lá.

[45](#) Veja a história do Magazine Luiza em [bit.ly/QSLUOC](http://bit.ly/QSLUOC).

[46](#) Veja a história da JBS-FriBoi aqui: [bit.ly/QSLKXA](http://bit.ly/QSLKXA).

[47](#) The shift, [bit.ly/d4vPbo](http://bit.ly/d4vPbo).

[48](#) Veja a história disso tudo, em detalhe, neste link: [bit.ly/OGGjsg](http://bit.ly/OGGjsg).

[49](#) "Brasil fecha outubro com 259 milhões de celulares", [bit.ly/SXLA3e](http://bit.ly/SXLA3e).

[50](#) "Ericsson mobility report 2012", [bit.ly/Wp5a4N](http://bit.ly/Wp5a4N).

[51](#) Internet world stats, usage and population statistics, [bit.ly/13Nwv6q](http://bit.ly/13Nwv6q).

[52](#) "No mundo, em 2014, mais celular do que gente", em [bit.ly/XKncQq](http://bit.ly/XKncQq).

[53](#) "ITU: Close to 200,000 text messages are sent every second;...", em [bit.ly/WeT4vk](http://bit.ly/WeT4vk).



MAS... O QUE É UM NEGÓCIO MESMO?



ESTE LIVRO É SOBRE O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR. Já dissemos o que era um deles; se você não lembra, volte para a página 66, logo ali atrás. E tome alguma coisa pra memória, que a sua parece que está pior do que a minha. Mas talvez a gente precise responder a uma pergunta ainda mais básica, curta e ao mesmo tempo de infinitas e complexas definições. O que é um negócio? Olha só o que diz a Wikipedia: [54](#)

*Em economia, NEGÓCIO é referido como um comércio ou empresa, que é administrado por pessoa[s] para captar*

*recursos financeiros para gerar bens e serviços e, por consequência, proporciona a circulação de capital de giro entre os diversos setores. Em apertada síntese, podemos dizer que entende-se por negócio toda e qualquer atividade econômica com o objetivo de gerar lucro.*



*Etimologicamente, e num sentido mais lato, a palavra negócio deriva do latim, e quer dizer a negação do ócio. Negócio não trata apenas de negócio financeiro ou comercial, mas sim de toda a atividade humana que tem efeitos jurídicos.*

Bem... não se trata exatamente de uma explicação que nos ajude a dizer a um candidato a empreendedor o que são e de que são feitos os negócios, ainda mais os negócios de sucesso. É preciso simplificar a definição e dotá-la de uma certa alma.

Tempos atrás eu estava num seminário em São Paulo e David Neeleman, fundador da Jet Blue e da Azul Linhas Aéreas, apareceu com uma definição tão simples e cativante que passei a utilizar e discutir com as pessoas, tentando descobrir se o negócio onde elas estão envolvidas, como empreendedores ou colaboradores, passa pelo crivo das TRÊS CONDIÇÕES DE NEELEMAN, e na ordem.

A primeira condição para um negócio começar a existir ou continuar existindo é um conjunto de COLABORADORES SATISFEITOS. Simples, não? Colaboradores satisfeitos com o que fazem e com o estado de coisas no negócio onde o fazem vão fazer muito, talvez cada vez mais e melhor e, entre o que farão, certamente todos estarão cuidando da EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO, que é a via pela qual qualquer empresa, grande ou pequena, de produtos, serviços ou virtual, cria e mantém CLIENTES SATISFEITOS, que é o que faz com que seu negócio tenha presente e perspectiva de futuro. Ainda não se inventou um substituto para a satisfação dos clientes e, mesmo que seu negócio seja um monopólio ou concessão pública, a insatisfação dos clientes vai, mais cedo ou mais tarde, botar tudo a perder.

Lembre-se da [antiga] Telebrás. Ainda hoje, muita gente tem muita coisa contra o processo que desmontou o telessauro, que não conseguia nos entregar nem telefones básicos, de dial rotativo. E, se você tinha um deles, quem disse que *dava linha*? Mas os clientes soltaram fogos quando deixaram de ser tratados como pedintes e passaram a ter, pelo menos, o direito de reclamar das teles que temos por aqui. Que são, por sinal, ordens de magnitude melhores do que a estatal que sucederam. Se você é um cliente insatisfeito de

alguma tele [o que, aliás, não é muito difícil, considerando o atual estado de coisas] trate de botar seus CLIENTES EM PRIMEIRO LUGAR.



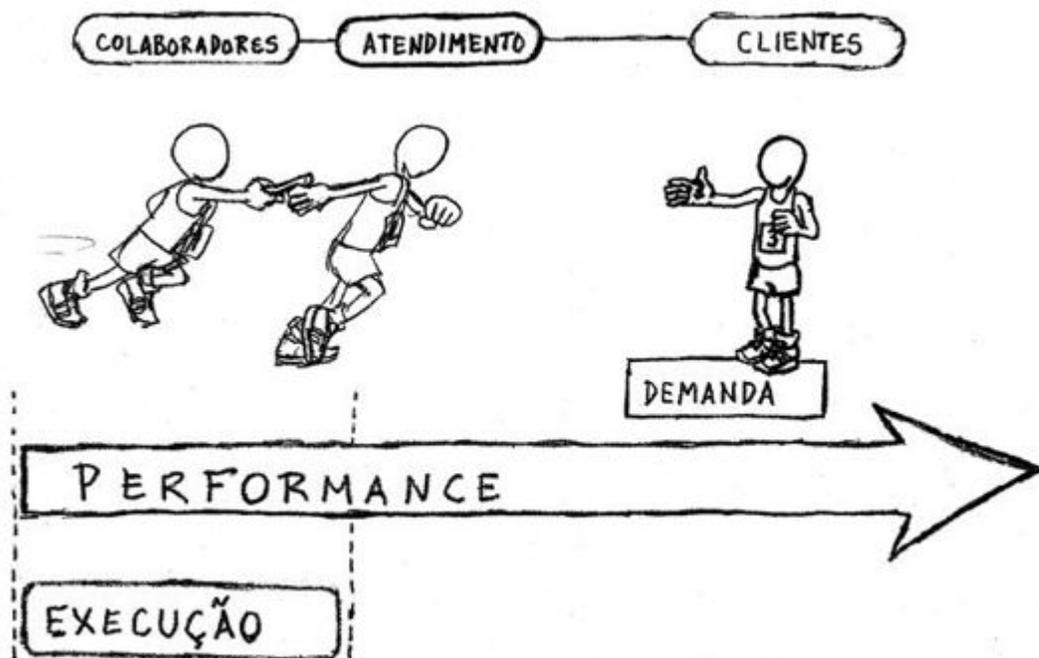


Interessante, na definição de Neeleman, é que [de certa forma], para estarem em PRIMEIRO lugar, os clientes têm que estar em TERCEIRO lugar. Em primeiro deve estar a satisfação dos colaboradores, senão vai tudo por água abaixo. A alma do negócio, como estamos vendo em tempos de redes sociais, é excelência no atendimento, e não mais o tal do segredo da era industrial ou antes. E atendimento de primeira, que torna os clientes satisfeitos, só vai acontecer se os colaboradores estiverem satisfeitos com o que estão fazendo e, mais que isso, souberem realizar sua performance como o cliente deseja e lhe foi prometido e talvez mais.

De padarias a linhas aéreas, de médicos e engenheiros a cabeleireiros, de negócios web a operadoras celulares e bancos, seja lá qual for seu negócio, em qualquer mercado [lembre-se, o mercado é uma rede de pessoas!] você está no negócio de deixar seu CLIENTE SATISFEITO. E isso pode envolver, claro, *demitir* clientes que são impossíveis ou muito difíceis de satisfazer,

especialmente se o custo da satisfação deles for a insatisfação de seus colaboradores.

Nós já tivemos algumas experiências interessantes sobre isso no C.E.S.A.R: vez por outra, ir a um cliente [ou parte dele] que é insatisfatível e lhe dizer, com toda a sinceridade [e toda a educação e respeito que o caso merece] que lá estamos para demiti-lo, porque suas demandas não podem ser atendidas sem que nosso pessoal passe por níveis de insatisfação que deles não deveria ser requerido. Mais de uma vez, tal visita e discussão redesenhou a relação com o cliente e melhorou muito a vida de ambas as partes. Mas todo mundo que tem cliente ainda engole cada sapo... e vez por outra, muito tempo depois, conclui que... sim, ao invés de ter continuado com o problema na mão, deveria ter *demitido um certo cliente* meses atrás. Esta é a dura realidade do aprendizado nos negócios.

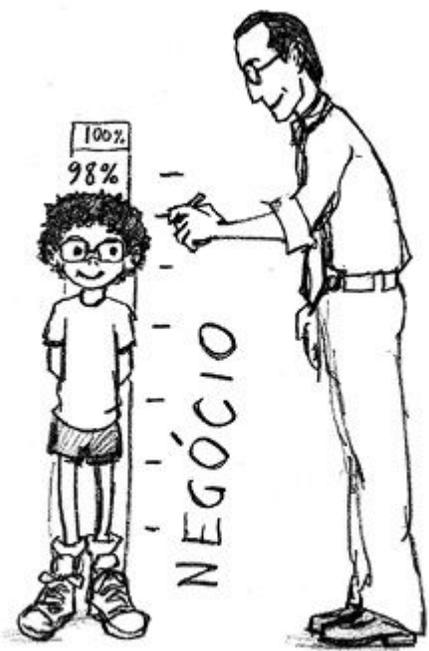


Pelo menos uma coisa nós, no C.E.S.A.R, Porto Digital, IKEWAI, nas startups e aventuras de que participamos, estamos reaprendendo todo dia: a tríade de Neeleman é uma forma muito boa de entender nosso negócio e os dos outros, com os quais temos que nos relacionar. Pra mim, em uma frase, um negócio passou a ser... A RELAÇÃO ENTRE CLIENTES E COLABORADORES, MEDIADA POR ATENDIMENTO. Simples assim, fácil de lembrar e de explicar, mas difícil de executar bem e continuamente, até porque isso acontece num espaço muito complexo, que já encontramos aqui antes, o MERCADO.

Olhando de um ponto de vista diferente do que já discutimos antes, mercados são a conjunção, o encontro, de DEMANDAS E PERFORMANCES. Por um lado, seus clientes podem ter demandas explicitadas e você e sua turma têm que comparecer com performances cuja combinação de *timing*, preço e performance atenda a tais demandas. Por outro, especialmente se seu negócio é muito inovador, você e seus colaboradores vão aparecer com uma proposta que ninguém faz nem ideia do que é, vocês vão ter que criar o mercado, transformá-lo para sua oferta, gerando a demanda que seu negócio precisa para sobreviver. Isso se você tiver a combinação de conceitos, capacidades, conexões, recursos, tempo e sorte para tal.

Em administração de negócios, pode-se rotular este problema, de forma ampla, como sendo o de EXECUÇÃO, que em qualquer negócio tem que ser realizado por pessoas, por mais alto que seja o grau de automação da coisa. Em algum lugar, nem que seja muito lá atrás, há gente. E quando há pessoas querendo [em alguns casos,

tendo que] fazer alguma coisa, é preciso cuidar<sup>55</sup> de FOCO, ALAVANCAGEM, ZELO, ENGAJAMENTO e RESPONSABILIZAÇÃO, que talvez seja o português para o inglês *accountability*. FOCO porque entre milhões de coisas que PODEM ser feitas, há aquelas que DEVEM ser feitas para seu negócio rolar. ALAVANCAGEM também é uma condição *sine qua non*, pois tudo é escasso nos negócios: tempo, gente, caixa... e um grande problema será fazer [sempre] mais com [cada vez] menos. Mesmo que o seu negócio já esteja dando muito certo, lembre-se de que custo é como unha, tem que cortar o tempo todo.





Foco e alavancagem *e muito mais* dependem de ZELO, de cada um e todos cuidarem – no sentido de tomar conta... – de tudo *e dos clientes* como se aquilo fosse a coisa mais importante do mundo. Para os negócios, normalmente é. Inclusive e principalmente nos detalhes, que é onde tudo se põe a perder.

Por outro lado, ainda que você seja o *dono* e possa *mandar* em todo mundo, reflita: COLABORADORES SATISFEITOS não devem ser uma consequência de sua autoridade dando ordens o tempo todo, para pessoas que começam a duvidar se trabalham aqui porque gostam do que fazem ou só porque não têm nenhuma outra alternativa pra pagar as contas. ENGAJAMENTO cria paixão, zelo, que leva a relações com [e de] trabalho capazes de criar os clientes satisfeitos da tríade de Neeleman. Por fim, RESPONSABILIZAÇÃO: planos, foco, alavancagem, soluções de potencial gigantesco, nada disso acontece por milagre. Pessoas têm que se engajar e se

comprometer, cada uma delas tem que ter foco em sua parte da história e todos, inclusive quem está à frente do negócio, têm que PRESTAR CONTAS do que assumiram que iriam fazer, e a todos. O líder, mais do que todos. Se não for assim, desista. Criar e tocar um negócio não é brincadeira. É divertido, pode ser muito divertido, mas não é brincadeira, não...

É por isso que, nos negócios, parece que vale o princípio de [Tom] Peters, segundo quem 98% de qualquer negócio é formado por gente e coisas que têm a ver com pessoas, sua performance e gestão. Em tempos de CONECTIVIDADE, onde as pessoas, as instituições, a competição, todo o mercado está em rede, pode-se adicionar ao princípio de Peters uma brincadeira [séria] que fiz com o próprio Peters em um seminário em São Paulo. Como estamos todos em rede e a empresa é algo cada vez mais conectado e, por conseguinte, difuso, cada vez mais coisas que interessam à empresa, qualquer que seja, estão fora dela. O COROLÁRIO DE MEIRA ao princípio de PETERS, pois, é que 98% DAS PESSOAS QUE INTERESSAM ÀS EMPRESAS ESTÃO FORA DELAS. Como os clientes, por exemplo. Além, claro, da competição, de seus fornecedores, críticos... e todo mundo mais. É isso que nos faz dizer que...

---

## **EMPRESAS SÃO ABSTRAÇÕES**

---

ESTÁ NO TÍTULO: EMPRESAS SÃO ABSTRAÇÕES. O que vale, de verdade, são as pessoas dentro delas e suas relações com o mundo lá fora. Fora da empresa, há uma imensa variedade de processos e tecnologias, todos IMPLÍCITOS, que levam as pessoas a incrementar suas relações e atritos [a maioria dos quais] construtivos. Além dos bares, quadras e encontros do mundo real, isso tem a forma de blogs, chats, podcasts, redes sociais, bookmarking coletivo... e o que mais apareça pela nossa frente. Nas empresas, a maioria destas tecnologias – em quase todas as empresas, ainda hoje – é SUSPEITA.

POR QUÊ? Porque desafia, quando não desmonta, a hierarquia. Mas e daí? Boa parte do mundo não é plana? Já vimos que<sup>56</sup> até os picos [de competência, performance] são criados pelas articulações em rede, não? Será que ainda é possível fingir que o comando-e-controle vai vencer a rede-articulada-que-entrega-resultados? Pelo menos no trabalho que depende de aprender e desaprender, no trabalho inovador, acho que não.

As empresas – em sua vasta maioria – continuam tentando manter a ordem dentro de casa, uma ordem de cima pra baixo, que organize seus colaboradores a entregar resultados no fim do mês. Só que a empresa, no seu papel clássico de organizador e ordenador do trabalho, parece estar com seus dias contados. Pense mais em

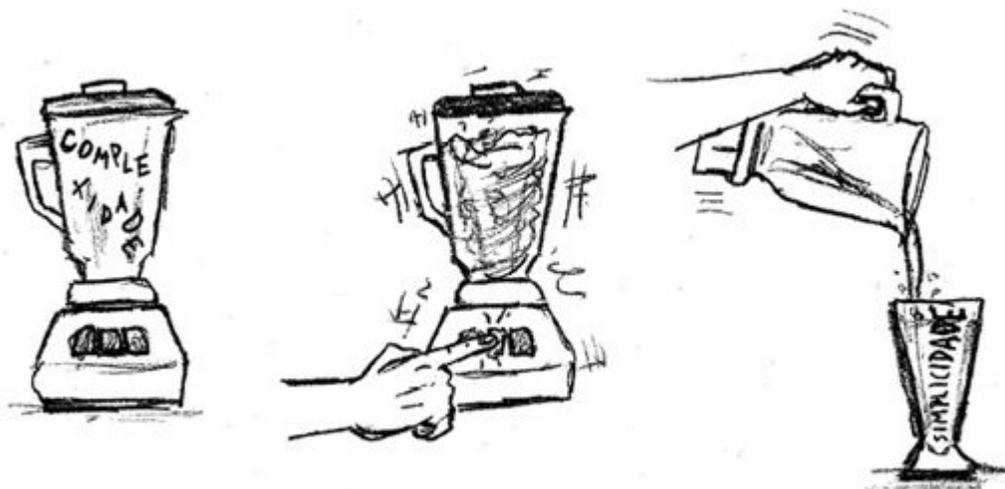
como *fazer* a sua, que vai ser um novo negócio INOVADOR, funcionar.

Porque empresas farão negócios. Criarão marcas e reputações. Nós faremos o trabalho, alguns de nós no miolo do negócio, dentro da empresa, porque senão ele não terá alma. E sem alma não há inovação, sem o que a economia e sociedade começam a andar de ré. Mas a grande maioria de todos os trabalhadores de conhecimento, no futuro, fará parte de ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS, às vezes de muitas delas ao mesmo tempo, exercendo funções diferentes em cada uma. O danado é que este *futuro* é cada vez mais *presente*.

E qual seria a surpresa? Já não é assim? Quanta gente não é balconista num lugar, o melhor líder que sua comunidade já teve, síndico de seu prédio e, ao mesmo tempo, o pior jogador da pelada e, lá, está a reboque do time inteiro? Na vida real, concreta, estamos divididos, para somar e multiplicar, em muitos papéis e times diferentes. Nas empresas, parte de nossa vida abstrata, vamos fazer o mesmo. Mas nas empresas que sobreviverem.



As que continuarem pensando e tratando sua força de trabalho como um bando sob controle centralizado, obedecendo a um mesmo comando uníssono e replicando suas ordens ao mundo inteiro... felizmente... não chegarão ao futuro. Ainda bem.



As que vão chegar lá e estarão vivas em um mundo e economia em rede, em todos os lugares e de forma muito intensa estão procurando, hoje, atingir um efeito de escala interno-externo<sup>57</sup> nas redes sociais de que o negócio e seus colaboradores, simultaneamente, fazem parte.

O princípio básico deste novo entendimento do que é um negócio, em tempo de redes, informação, conectividade, conexões e conhecimento é que, na economia do conhecimento, um BOM negócio é uma COMUNIDADE com um PROPÓSITO, e não uma propriedade qualquer. Comunidade é a palavra-chave. Dentro, seu negócio é uma comunidade. Em rede, no mercado, seu negócio é uma comunidade.

Redes sociais não são uma onda passageira, são uma nova [e ao mesmo tempo muito antiga] força articulando as relações pessoais, institucionais e contextuais em todo canto. Nova porque as redes sociais virtuais, habilitadas pela web e mobilidade, acabaram de chegar. E muito antigas porque as redes sociais são parte de nossa própria humanidade, que não pode prescindir do conceito e efeito de gregariedade, de estarmos juntos, em grupos, construindo [e destruindo] sociedades. E seus clientes, você sabe, estão lá. Desde sempre.

Para nós que estamos criando ou tocando negócios, estas comunidades têm agentes muito especiais, os CLIENTES, que passaram a exigir, cada vez mais, que COMPLEXIDADE e SIMPLICIDADE estejam na mesma imagem, cenário e imaginário... Só que separadas por um detalhe: os clientes querem, de forma muito incisiva, que a complexidade de suas demandas seja atendida de forma cada vez mais simples por quem realiza a performance que é colocada a seu dispor. A complexidade da oferta, se é que há uma, deve estar embutida e escondida na execução e nas interfaces, não se tornando problema do cliente e usuário, mas da empresa e seus colaboradores.

Na prática, isso vai fazer com que os problemas dos clientes tenham que ser tratados por startups, e não por um mecanismo de atendimento qualquer [pense call center]. Isso por causa da tal complexidade da demanda e a necessária simplicidade da oferta do lado de cá do [se é que ainda há...] balcão do negócio. Startups não são bandos ou grupos de pessoas, mesmo que coordenadas. Não são departamentos ou divisões responsáveis por produtos ou

serviços. Em um universo de negócios onde a demanda e sua complexidade mudam o tempo todo e de forma multifacetada, a entrega é cada vez mais dependente de STARTUPS, que são times especiais. Um startup é a conjunção de trabalho e pessoas [que têm FOCO, ALAVANCAGEM, ZELO, ENGAJAMENTO E RESPONSABILIZAÇÃO], startups são times coesos, resolvendo problemas. Na economia do conhecimento, perguntas e problemas são muito mais interessantes e importantes [e remuneram muito melhor] do que respostas, especialmente mais do que respostas padrão, tornadas commodity por mecanismos globais de conexão e disseminação de informação ou de produção.

Quando você estiver em dúvida sobre qual é a definição de TIME, em qualquer contexto, é só lembrar da seleção brasileira em todo início de competição. Aquilo [!] nunca é um time, mas um grupo. De indivíduos muito competentes, cada um, lá no seu time de origem. O problema, entre uma convocação e a competição, é transformar um *grupo de competências individuais* em um *time competente*, ou seja, competitivo. Quase nunca conseguimos, até porque alguém sempre tem a ideia de jerico de convocar alguém que faz seu trabalho muito bem em uma posição... só para colocá-lo em campo noutra. Como se você, na sua padaria, tirasse o melhor padeiro de sua função e o tornasse caixa. Seu problema, como líder de um novo negócio inovador de crescimento empreendedor, é montar um TIME, mesmo. Para FAZER. Nunca uma *seleção*...



---

## TIMES, PESSOAS E PAPÉIS

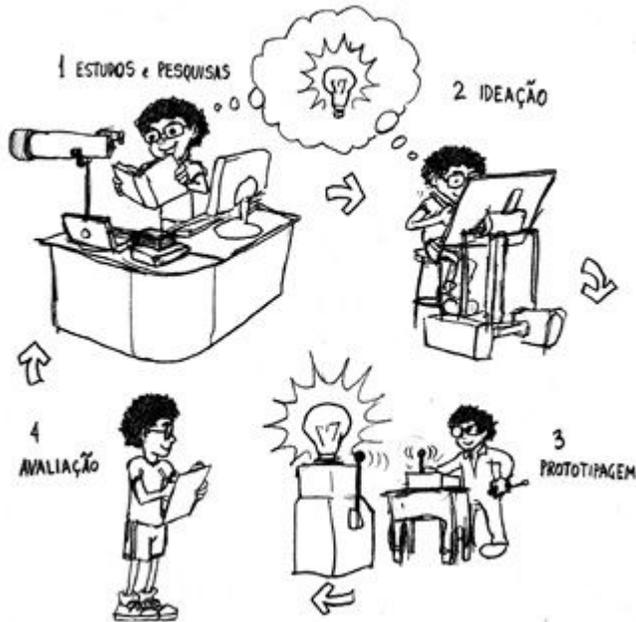
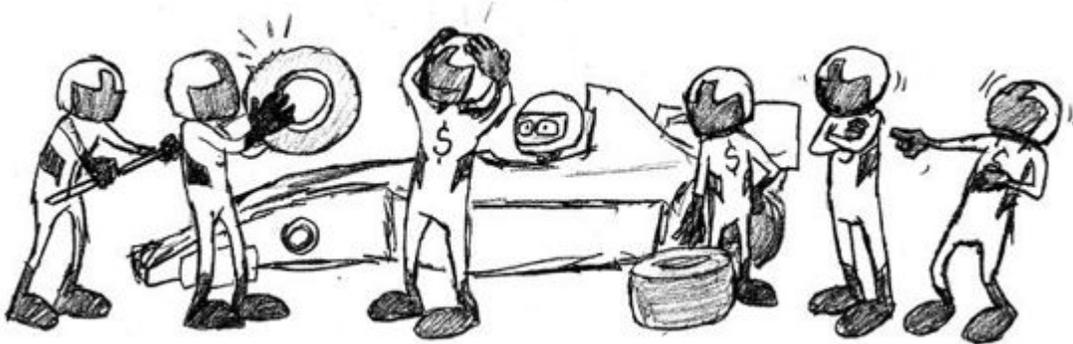
---

É DE SE IMAGINAR QUE SEU TIME TENHA QUE TER COMPETÊNCIAS MÚLTIPLAS, MESMO QUE SEJA UM TIME DE DOIS. Descarte o *time de um*; numa das próximas seções você saberá por quê. Nós sabemos que negócios resolvem problemas; é para isso que nós fazemos uso deles, afinal. Se não temos um problema ou um certo negócio não resolve o nosso, não precisamos de negócio nenhum por perto. Afinal de contas, seria só mais um custo, mesmo que fosse grátis [pois teríamos que investir tempo no relacionamento].

É só olhar o mundo ao redor e descobrir, rapidamente, que nem todo mundo é bom pra fazer tudo. Claro que há aqueles pares que as mães desejam para seus filhos e filhas, bons de e em *tudo*, mas você sabe que eles e elas são quase tão raros quanto onças em estádios de futebol. A literatura sobre startups vai lhe dizer que o essencial é você montar um TMT [TOP MANAGEMENT TEAM, a galera no topo do negócio] competente. Lipinski,<sup>58</sup> por outro lado, vai dizer que isso não é suficiente e que você deveria se preocupar em articular, também, quem são os membros de seu conselho e seus primeiros investidores [principalmente].

Mais do que isso, Segerlind<sup>59</sup> mostra que as pressões e evolução do processo empreendedor, o que a gente poderia chamar de CICLO DE VIDA DO NEGÓCIO, acaba mudando papéis, articulações e

peças. Segerlind, por isso, diz que o *time* do negócio não é de *empreendimento*, mas de VENTURE, ou de *risco*. Porque os riscos, no processo de envolvimento de um time com a construção de uma empresa [ou solução] inovadora, são todo o cenário, e não apenas parte dele.





Mas é possível limitar o espectro desta primeira conversa ao que DeCusatis<sup>60</sup> diz que é necessário prestar muita atenção quando se quer criar e inovar, ao cuidar dos times, pessoas e seus papéis no processo. Pra criar soluções inovadoras, segundo DeCusatis, é necessária uma forte articulação entre quatro papéis, no time, às vezes com grupos de pessoas exercendo certos papéis e possivelmente com certas pessoas exercendo mais de um papel ao mesmo tempo, especialmente em times pequenos. Primeiro, é preciso ESCLARECER o que tem que ser feito: qual é o problema; por que ele é um problema, em algum ou todos os contextos; quais são as consequências de não resolvê-lo; o que se ganha por resolvê-lo... e por aí vai. Segundo, é preciso IDEALIZAR as possíveis soluções: aqui é onde nós quase sempre conseguimos apontar para os criativos, para os inventores, para as pessoas que têm as ideias para fazer coisas novas, porque pensam fora de suas caixas [ou nem caixa têm]. Mas não necessariamente: é possível estruturar um processo de desenvolvimento de ideias e sua prototipação, de

maneira formal e instrumentada e, de mais de uma forma, direcionar e organizar o caos criativo. O C.E.S.A.R faz exatamente isso no PIC,<sup>61</sup> **P**rocesso de **I**novação do **C.E.S.A.R**, que foi a principal razão do último Prêmio Nacional FINEP de Inovação ganho pela casa.

Terceiro, DeCusatis aponta para a necessidade de DESENVOLVER a solução, na prática. Não estamos falando apenas do desenvolvimento de um produto qualquer, como no caso de desenvolver, no sentido de escrever, software. Mas de todo o processo envolvido em criar as condições para que o produto exista. A McDonald's, ao ir para a Rússia, teve que desenvolver toda a rede de competências para produção dos mais de trezentos ingredientes que usa em seus produtos. Isso não é brincadeira. Finalmente, é preciso IMPLEMENTAR a sua solução: como veremos nos dois capítulos seguintes, isso exige um conjunto muito especial de competências. Imagine que seu produto precise, por exemplo, de uma rede de distribuição, atendimento e manutenção. Isso, hoje, é mais fácil do que há cinquenta anos, quando o conceito de terceirização ainda nem tinha aparecido; mesmo assim, você terá que criar e implementar todo o processo de suas redes, desde [talvez] a imagem das lojas e os manuais de atendimento até o treinamento do pessoal e auditoria de qualidade. Porque, ao fim e ao cabo, o produto é seu e a responsabilidade, você bem sabe, é sua. Pense na sua iniciativa, descubra o que se aplica a seu caso, pense que atores você já tem, ou terá que ter, para cada papel... e boa parte do início de seu negócio começará a se definir. Se são só vocês dois, comecem a aprender a jogar nas onze, e bem rápido, até que a cavalaria venha lhes socorrer.

Resumo? Empresas são abstrações formadas por redes de pessoas que devem ter certos conjuntos de competências para resolver problemas. Nas empresas e negócios inovadores, isso passa necessariamente pelas capacidades de esclarecer, idealizar, desenvolver e implementar, que podem e devem ser realizadas por times.

---

## **GENTE COMO MÉTODO PARA MONTAR TIMES**

---

QUANDO VOCÊ FAZ, VOCÊ ERRA. Quando faz muito, erra muito. Quando faz coisas muito complexas, a probabilidade de errar aumenta muito e o tamanho do erro, também. Se você não tiver estratégias para mitigar tais riscos, é quase certo que não sobreviverá a uma sequência deles. Lá no C.E.S.A.R, depois de errar muito, das mais variadas e possíveis formas, mesmo depois de passar pelo crivo de uma certificação internacional para qualidade e performance do processo de desenvolvimento de software, descobriu-se mais uma vez que não há negócios *de tecnologia*. E a reflexão ao redor da descoberta levou a uma nova forma de montar times para resolver problemas.

Toda vez que um projeto que tem um forte componente de inovação é iniciado, o C.E.S.A.R monta times baseados no conceito de **GeNTe**. Isso quer dizer que o time que vai resolver problemas, para os clientes, assumindo os quatro papéis de DeCusatis, é composto de pessoas que têm três características. Primeiro, há as pessoas que entendem primordialmente de gente, do comportamento de outras pessoas, sem ignorar as facetas de negócios e tecnologia do problema; segundo, há as pessoas de negócios, que também devem ter uma boa ideia dos componentes de comportamento humano e tecnologia associados ao esforço; por último, os especialistas em tecnologia devem, também, ter um bom entendimento dos componentes de negócio e de usos, da

experiência de uso, ligados ao projeto. **GeNTe**, posto desta forma, quer dizer que todos os times devem sempre dar conta dos componentes associadas a **g**ente, **n**egócio e **t**ecnologia, seja qual for o projeto.

Depois que o C.E.S.A.R passou a montar e gerir seus times de solução [ou criação] de problemas desse jeito, o número de problemas associados às diferenças de entendimento ou problemas de relacionamento diminuiu muito, quando se considera um histórico de muitos anos de projetos. No seu startup, ou negócio, você deveria pensar nisso seriamente.

Mas nem tudo são flores, claro. Um time só de nerds, todo mundo alinhado a partir da mesma formação e com as mesmas expectativas, ideias, conhecimento... é muito mais fácil de ser gerenciado, mesmo que faça tudo errado. Nigel Basset-Jones<sup>62</sup> defende com muita razão a ideia de que diversidade é uma fonte de criatividade e inovação, MAS que as diferenças culturais, de bases, processos e métodos, de visão de mundo, se não forem apropriadamente administradas, vão resultar em conflitos, suspeitas e desentendimentos que podem pôr o negócio a perder.

Como tudo na vida, cada conjunto de forças que você botar a mais no jogo, pra ajudar de um lado, pode complicar de muitos outros. O grande aprendizado de um negócio, especialmente no longo prazo, é equilibrar todas estas forças, o tempo todo, ao redor de objetivos compartilhados por quase todos, quase o tempo todo.<sup>63</sup> E inovação leva tempo; qualquer esforço, com raríssimas exceções, gasta anos...<sup>64</sup> porque sempre é preciso muito mais do que idealizar,

ou idealizar e desenvolver, mesmo depois que tudo já estava esclarecido. O problema, na maioria dos casos, é implementar, botar na rua, no chão da fábrica, no atendimento, no *social* da sua rede, seja ele qual for.

Até aqui, chegamos à conclusão de que os negócios de nosso tempo são CLIENTES E COLABORADORES, MEDIADOS POR ATENDIMENTO, que a COMPLEXIDADE DA DEMANDA DOS CLIENTES E USUÁRIOS DEVE SER ATENDIDA POR PERFORMANCES SIMPLES, que UM BOM NEGÓCIO, NA ECONOMIA DO CONHECIMENTO, É UMA COMUNIDADE QUE COMPARTILHA PROPÓSITOS, e não um produto qualquer, e que tais comunidades só serão bem atendidas [e o negócio só será sustentável] se nosso negócio funcionar como um STARTUP, CONJUNÇÃO DE TRABALHO E PESSOAS, TIMES COESOS RESOLVENDO PROBLEMAS. Descobrimos que estes times têm que ter pessoas exercendo papéis de ESCLARECER o que tem que ser feito, IDEALIZAR as soluções, DESENVOLVER o que é preciso para fazê-las funcionar e IMPLEMENTAR o resultado no mercado. Ainda mais, passou aqui pela conversa que isso se resume, de mais de uma forma, em GeNTe. E no LONGO PRAZO, porque no curto, muito pouco – ou nada – se faz.

Agora, pense: será que nosso candidato a criador de novos negócios inovadores de crescimento empreendedor vai dar conta de uma demanda de tal complexidade e sofisticação? Pois esta é a conversa dos próximos capítulos de nossa saga. Simbora.



[54](#) Definição de "negócio", no link [bit.ly/SgbFZP](http://bit.ly/SgbFZP).

[55](#) "The 4 disciplines of business execution", no link [onforb.es/VCofi0](http://onforb.es/VCofi0).

[56](#) Em "O mundo é plano, mas cheio de picos", página 41 deste texto.

[57](#) "Enterprises seek social-network effect", em [bit.ly/WuOsSr](http://bit.ly/WuOsSr).

[58](#) "The influence of an entrepreneur's background on their method of building a team", [bit.ly/VxAobS](http://bit.ly/VxAobS).

[59](#) "Team entrepreneurship: A process analysis of the venture team...", [bit.ly/VPbuW8](http://bit.ly/VPbuW8).

[60](#) Em "Creating, growing and sustaining efficient innovation teams", [bit.ly/13MWM4U](http://bit.ly/13MWM4U).

[61](#) "PIC: O processo de inovação do C.E.S.A.R", em [bit.ly/14LPSiN](http://bit.ly/14LPSiN).

[62](#) "The paradox of diversity management, creativity and innovation", [bit.ly/W5c1D2](http://bit.ly/W5c1D2).

[63](#) Por que os dois "quase"? Porque não há objetivos comuns compartilhados por todos, o tempo todo.

[64](#) "As dez principais inovações brasileiras da última década", em [bit.ly/V0iGuT](http://bit.ly/V0iGuT).



## O BÊ-Á-BÁ DE UM NEGÓCIO INOVADOR



NEGÓCIOS SÃO FEITOS DE EMPREENDEDORES, NÃO SAEM DE UM VÁCUO QUALQUER. E tampouco são criados a partir de esforços de governo, apenas, de cima para baixo. O problema é que vez por outra a máquina estatal de incentivo à inovação [criar um negócio é, em si, um ato inovador...] e seus pilotos passam a achar que um certo nível de *criacionismo* vai resultar em clusters ou sistemas locais de inovação sustentáveis, o que nunca acontece na prática, mesmo quando se tem a qualidade da máquina pública e a quantidade de investimento do Japão, como mostra o fracasso dos arranjos estatais de inovação por lá e como vai, provavelmente, fracassar o polo de tecnologia de Okinawa.<sup>65</sup> A razão primeira é simples: mesmo com universidades de primeira linha, com excelentes grupos de tecnologia, não há – e não se consegue impor, de uma hora pra

outra – um ESPÍRITO EMPREENDEDOR nos clusters japoneses.

Claro que os nossos novos negócios inovadores de crescimento empreendedor vão acontecer em muito maior quantidade, qualidade, performance e sustentabilidade se houver políticas públicas verdadeiras, de qualidade e longo prazo, que os fomentem. Mas, por trás de cada um destes negócios tem que haver um EMPREENDEDOR capaz de responder, na prática e no exercício do negócio, no tempo em que as coisas acontecem [e não depois... com *se eu soubesse... de tal coisa... teria feito isso, aquilo...*] a um conjunto de perguntas feitas originalmente por Martin Zwillling,<sup>66</sup> que não é, de maneira alguma, de fácil resposta e tampouco de fácil implementação prática.

Já dissemos que, nos mercados em rede, sua empresa é uma rede; dentro do negócio e fora dele. E que o negócio inteiro é centrado em execução, também feita por gente... e que a base do negócio é ter um grupo de colaboradores satisfeitos, sem o que será impossível ter clientes satisfeitos. Daí...

---

## VOCÊ CONSEGUIRÁ MONTAR UM TIME VENCEDOR?

---

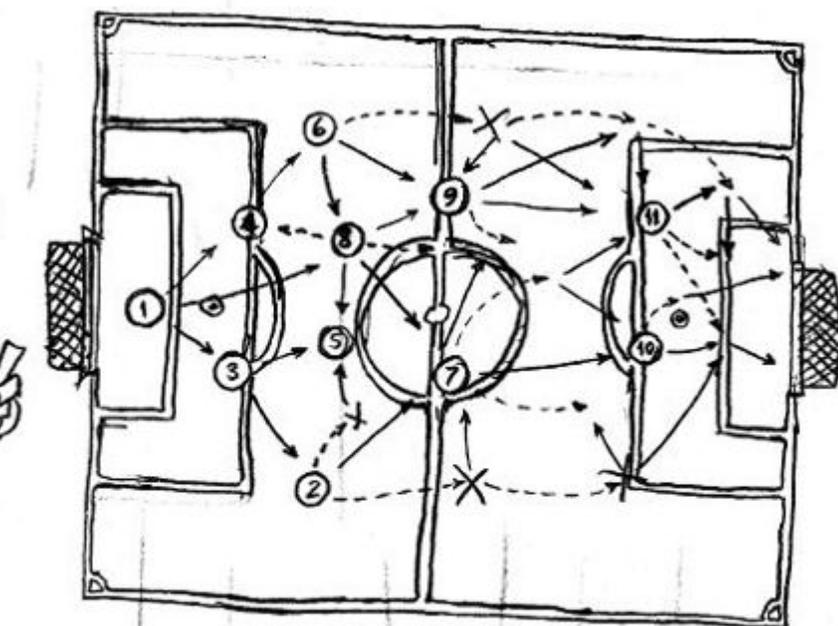
ISSO TORNA A PRIMEIRA PERGUNTA QUASE ÓBVIA: SERÁ QUE NOSSO CANDIDATO A EMPREENDEDOR DE SUCESSO CONSEGUE MONTAR UM TIME VENCEDOR? Como não deve ser difícil de imaginar, escolher as competências e pessoas certas para o time que vai criar um negócio não é trivial. Depois de dezenas de negócios que vi surgirem no C.E.S.A.R, Porto Digital e IKEWAI.com, passei a ter a certeza de que esta é a parte mais crítica de todo o negócio. Antes, durante e depois de seu processo de criação. O principal papel de um líder de um novo negócio é montar e liderar um time, sem que isso o torne o *dono* ou manda-chuva do empreendimento nascente.



Liderar não é mandar, não é criar estruturas. Liderar é, cada vez mais, criar redes; redes de entendimento e propósito, de integridade e confiança, de determinação, dedicação e capacidade de EXECUÇÃO.

E a tal *montagem do time vencedor* é negligenciada pelos jovens empreendedores a ponto de vermos, o tempo todo, times onde todas as competências, de todos os envolvidos na partida do negócio, são iguais. Pior: vez por outra são grupos onde a maior parte das conversas difíceis [*não, não é você que vai fazer isso porque você não é o cara!*] foi evitada... em nome da amizade e convivência...

Em negócios de tecnologia de informação, tipicamente, o grupo é um conjunto de nerds [amigos, pelo menos] que não faz ideia do que é mercado, clientes, usuários, formação de preços, investimento, e por aí vai. E olhe que não estou nem levando em conta se o time inicial tem alguém minimamente competente para gerir pessoas e seus conflitos, algo que não é incomum no processo de criação de negócios, dadas as condições, demandas e tensões<sup>67</sup> dentro das quais todos vão viver por muito tempo.



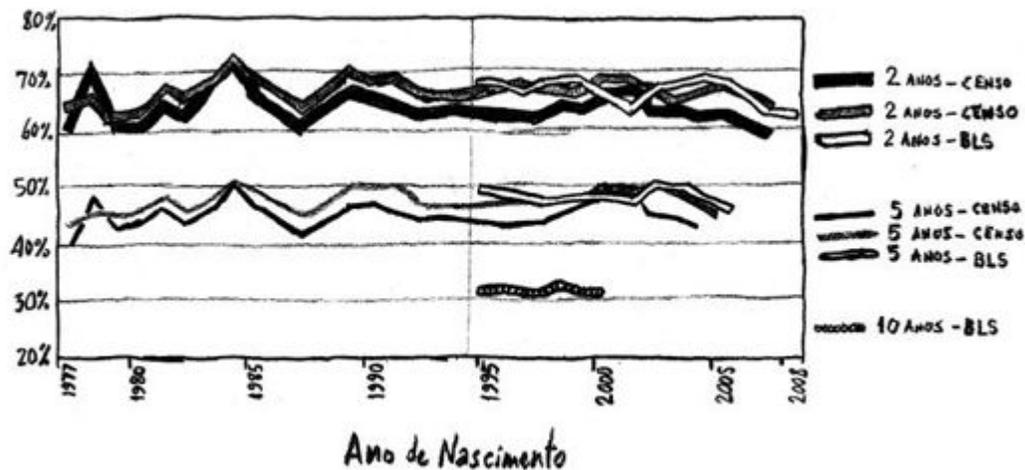
O time vencedor, num novo negócio, é uma mistura equilibrada de competências essenciais para dar partida no empreendimento. Direto ao ponto: no começo, vocês serão poucos. Descubra – ou forme – competências complementares,<sup>68</sup> garanta que conhecimento é a base do processo e que nem todo mundo concorda com você em tudo, e sempre.

Não precisa começar com um CEO, CTO, CFO e um CLO,<sup>69</sup> mas pense em ter no time quem vai liderar a construção da oferta do seu negócio, outro alguém que vai entender tudo do mercado associado e trazer clientes e usuários e um[a] carinha que põe a mão na massa de forma radical e entende tudo do que está por trás da cadeia de valor da construção e entrega de seu produto ou serviço,

se possível em escala global, pra tomar decisões sobre o que, como, com quem e onde fazer e saber explicar, sempre que necessário, por que fazer do jeito que está sendo ou foi feito.

O *time vencedor* inicial não deve ter menos de duas pessoas. Uma das definições mais aceitas de time, para o efeito da nossa discussão, é grupo de DOIS OU MAIS FUNDADORES que participam da execução da estratégia de um novo negócio e têm interesse acionário no seu sucesso. Lá na IKEWAI.com não se conversa [sobre propostas de negócios] com candidatos a empreendedor que vêm sozinhos e nós somos a primeira galera com quem eles querem falar. E isso sem nunca terem tido uma conversa conosco até então. Pense bem: se você acha que consegue montar um negócio da China e não consegue convencer seus dois melhores amigos e [ou] colegas de trabalho [pelo menos um, em último caso] da sua proposição, por que você me convenceria ou, de outra forma, a qualquer outro analista, consultor, investidor, cliente ou consumidor?

Já vi times muito bons se perderem porque um dos *sócios* resolveu que o papel dele era, digamos, observar o trabalho dos outros, talvez porque se achasse mais *sênior*... quando na verdade não passava de um menino. Pois é. Montar um TIME VENCEDOR não é nada simples e, como se não bastasse, trata-se da principal atividade do negócio, para sempre. Mesmo que você tenha o tal time vencedor no começo, nada garante que, se ele não for devidamente mantido, incentivado, redesenhado, reeducado, reorientado, remunerado, reconhecido... seu negócio ainda vai estar no ar, digamos, mil dias depois da partida.

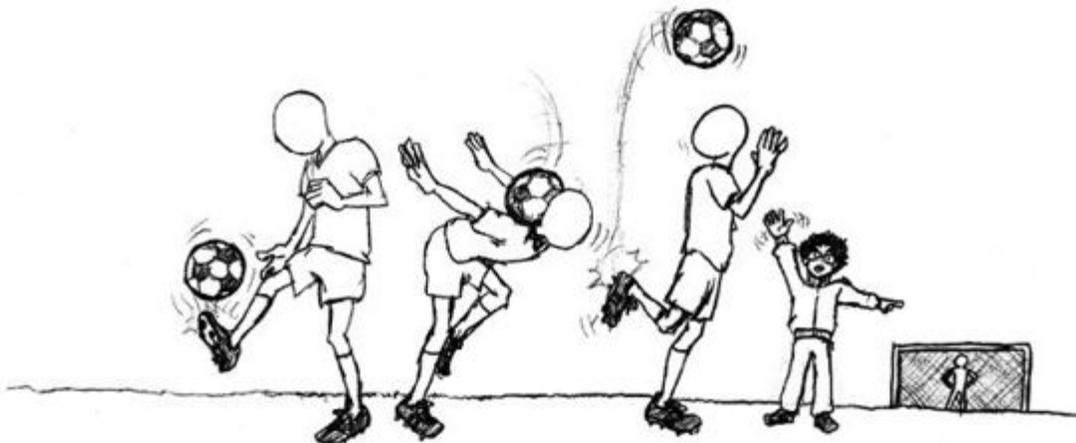


Aqui no Brasil, 27% das micro e pequenas empresas morrem antes de completar dois anos de vida, segundo dados<sup>70</sup> do SEBRAE para 2011. O cenário pintado pelo IBGE<sup>71</sup> é bem pior: 39% não chegam aos dois anos de idade. Nos EUA, perto de 40% não chegam aos dois anos, e coisa como 55% das empresas fecham antes dos cinco anos.<sup>72</sup> A figura acima mostra que é cada vez mais difícil sobreviver ao teste do tempo nos EUA e talvez, em tempos de crise, este também esteja sendo o caso no Brasil.

Qual a porcentagem dos novos negócios brasileiros que completa cinco anos?... Que porcentagem está andando de banda, como caranguejo, aos cinco anos? O sentimento que se tem é que menos de 25% das novas empresas continuam sendo um bom negócio depois de cinco anos. E tenho quase certeza de que, se a gente for olhar de perto, a *causa mortis* principal [excluídas as razões contextuais] é a inadequação do time para o negócio.

Um STARTUP, por outro lado, é um processo de transformação pessoal. Sua e do time. E pode ser que você seja inadequado para o negócio. Pense nisso: querer empreender não significa poder empreender. É preciso preparo, dedicação, foco. E autocrítica.

Mesmo que a ideia seja *sua*, e *boa* [ou, quem sabe, fantástica], e mesmo que você seja *o* cara que sabe resolver o problema do ponto de vista técnico, um novo negócio não é feito de tecnologia, principalmente, mesmo nos negócios *de tecnologia*. Basta conferir as histórias e biografias dos empreendedores de negócios intensivos em tecnologia de maior sucesso nas últimas décadas pra descobrir isso. Aliás, se você for ler uma delas, minha sugestão é *Só os Paranoicos Sobrevivem*,<sup>73</sup> de Andy Grove, fundador e ex-presidente da Intel.



Um problema muito sério de todos os times é que não há um time ideal, onde todo mundo tem os mesmos níveis de competência e está disposto a enfrentar tudo, o tempo todo. Uma pesquisa recente

[e global] mostra que os líderes gastam 17% de seu tempo gerenciando pessoas que têm [ou estão com] performance abaixo da média.<sup>74</sup>

Você poderia pensar que a solução é simples, é só demitir este povo. Mas não é tão simples assim. Pra começar, não dá pra demitir seus sócios, se de repente eles são os caras que estão abaixo do nível esperado. E, para todos os outros colaboradores, o custo [total, humano inclusive] de tirar pessoas de um time pode ser muito grande. De resto, você não está no negócio de contratar e demitir pessoas, mas de montar um negócio de sucesso. Tenha um plano. Se você ainda não tem, ajuda muito ler sobre o assunto. O texto de Hackman,<sup>75</sup> entre outros, é muito bom. Se você não tiver tempo pra ler o livro, não deixe de ler esta entrevista<sup>76</sup> e um texto<sup>77</sup> do próprio Hackman sobre por que times não funcionam [quando não são tratados e liderados como times].

Resumindo: sua empresa, ou proposta de uma, tem que ser tratada como um time; um time coeso, feito de trabalho e pessoas, criando, descobrindo e resolvendo problemas. Nunca, jamais escolha seus parceiros e parceiras de aventura empreendedora [só] porque gosta delas. Se for assim, o negócio muito provavelmente vai dar errado, e, no correr do tempo, você quase certamente destruirá seu círculo de amizades. A isso, é preferível ficar com os amigos, que são coisa preciosa, pra se guardar, e deixar este negócio de empresa pra lá...

Antes da segunda pergunta, e meio que fora de ordem neste texto, que eu pensei que poderia ser mais linear, mas nunca será,

olhe esta conversa sobre como é que você, empreendedor, deveria gastar SEU tempo, especialmente para montar um time. O texto original foi escrito em agosto de 2000,<sup>[78](#)</sup> quando a internet engatinhava no Brasil, e está quase como foi publicado.

---

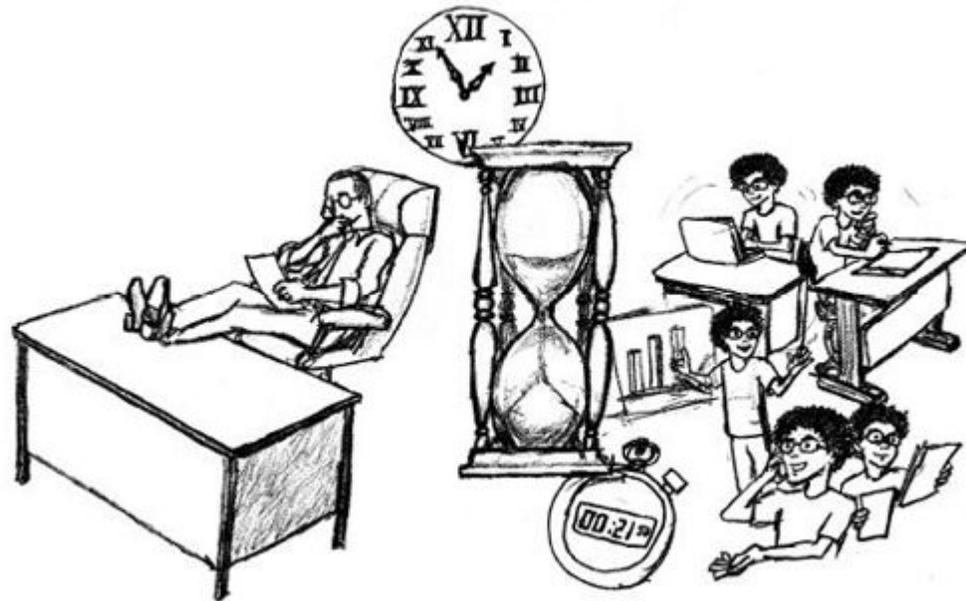
## **TEMPO É QUASE TUDO. OU MAIS: É TUDO E SÓ O QUE VOCÊ TEM**

---

DIZEM QUE O CAPITAL DE POBRE É TEMPO. O DO EMPREENDEDOR, TAMBÉM. Cada dia que passa sem que tenha havido algum progresso na direção daquele novo negócio inovador de crescimento empreendedor que você está começando... é um dia perdido. Nos últimos vinte anos, eu sempre estive envolvido com algum tipo de iniciativa que tinha objetivos e metas, algum recurso e muitas restrições e, acima de tudo, pouco tempo pra chegar aonde se queria. Resultado? Faz uns dez anos que resolvi pôr meu tempo um pouco mais em ordem [minha agenda pessoal é um caos...] e tomei um bocado de decisões, que incluem situar o infinito temporal daqui a mil dias. Poderiam ser, também, poéticas 1.001 noites.

Minha escala começa em segundos, passa para horas e acaba em dias, sempre em potências de dez, e define quanto tempo se gasta - que eu gasto - com as coisas da vida, rede, inovação e empreendedorismo. UM segundo é tempo máximo para uma página ou um *app* carregar, pra um treco qualquer que a gente usa receber uma piscada de atenção e começar a funcionar. É também o tempo que gasto varrendo o conteúdo, na diagonal, para ver se merece DEZ segundos de atenção. DEZ segundos é o tempo máximo dedicado a cada meio que passa por todos os filtros: a trezentos deles por dia, no meu caso, é uma hora de conversa com o mundo, clicando mais delete do que eu queria, gastando ao invés de

investindo tempo... e ganhando uma lesão de esforço repetitivo.  
Mas, à falta de uma solução melhor...[79](#)



DEZ segundos é o que se gasta pra chamar atenção de alguém pra alguma coisa: se os primeiros DEZ segundos não seduzirem, passa-se para o próximo, que tem outros DEZ para introduzir uma proposta de solução de problema que crie valor. Se estiver em papel ou na tela, são DEZ segundos no primeiro parágrafo do resumo executivo e, se fizer sentido, mais CEM segundos para se entender o problema, proposta, negócio, ou seja lá o que for. É capaz de ser algo espetacular, vez por outra aparece um.

Aí, são MIL segundos de atenção. Parece muito, mas MIL segundos são *só* quinze minutos. Ao mesmo tempo, é muito pouco e há quem diga que não dá pra dizer ou fazer nada em tempo tão escasso. Se este é o seu caso, é bom mudar de opinião; comece por ver as palestras do TED e note que elas têm menos de vinte

minutos, inclusive a minha,<sup>80</sup> sobre educação. E todas, certamente a minha, poderiam ter no máximo mil segundos, que são 16,67 minutos.

Ainda por cima, lembre-se de que, no negócio de montar um negócio, nunca vão lhe dar mais de cinco minutos pra você dizer a que veio. E  $3 \times 10^2$  segundos é muuuito tempo: duvido que, sem ter estudado e se preparado muito para falar sobre seu negócio, você precise de TANTO tempo. Ah, sim: fique sabendo que a maioria dos executivos de grandes negócios consegue explicar toda a proposta de valor de seus negócios, incluindo mercados, receitas, riscos, estratégias para o futuro... em CINCO minutos. E que há uma correspondência<sup>81</sup> entre Albert Einstein e Niels Bohr que resume tudo isso, onde o primeiro escreveu para o segundo... *Caro Niels, perdoe por esta carta tão longa; não tive tempo para torná-la curta.* E logo pra Bohr, que tinha [como o autor destas notas...] uma tendência a escrever muito<sup>82</sup> e disputar o significado de cada palavra ou frase *ad aeternum*. É a vida, como veremos neste texto.

UMA hora é o tempo destinado a qualquer parte de qualquer coisa, por dia. Se não couber em uma hora, outro alguém [que não eu] terá que fazer. Aliás, qualquer reunião de mais de uma hora é um inferno, as pessoas ficam se repetindo e, como ninguém dedica mais de uma hora a nada, mesmo, quem se lembra mais do que aconteceu há mais de uma hora?... Isso torna as reuniões ainda mais infernais, pela necessidade de se repetir o passado para os que estavam dormindo, nunca acordaram ou, simplesmente, estavam, na nossa hora da reunião, dedicando sua hora a outras coisas mais produtivas...

DEZ horas é tempo suficiente para fazer alguma coisa de útil: as coisas que podem ser feitas podem começar a ser feitas em dez horas. Ou então não vão ser feitas nunca. Dez horas é UM dia, menos nos STARTUPS de TICs, onde o dia começa às oito da manhã e acaba à meia-noite ou mais, quase zipando dois dias em um, eficiência e economia típicas dos nossos tempos.

Depois de um dia vêm DEZ, mais que suficientes para ter uma ideia, desenhar uma rede de valor pra ela, convencer as pessoas que serão seu primeiro time e criar o startup que vai resolver o problema e *mudar a economia de uma vez por todas*. Aliás, muitas das empresas que você conhece [e que, como vimos, só tiveram dez segundos de atenção inicial] não levaram nem dez dias entre ideia e solução. Por isso mesmo que tanto investidor jogou dinheiro no mato: na ânsia de pegar os melhores negócios, ouviram muita gente por mais de dez segundos e se contaminaram pelo vírus *mutatis mundi*, que tem como consequência uma vontade irresistível de torrar dinheiro.

O próximo deadline são CEM dias: isso é pouco mais do que os três meses usados para aferir as empresas que têm ações na Bolsa, o *quarter*. CEM dias, onde solidão é a última coisa que você vai conseguir se estiver pilotando um startup, é o prazo prático para mostrar que sua brilhante ideia pode levá-lo, e ao investidor, a algum lugar. Ou isso ou...

Finalmente, o INFINITO: nele, ou em **mil** dias [o que rolar antes], se seu negócio ainda existir [lembre-se, 39% morrem em até dois anos!], pode estar em dois estágios. O pior caso é estar faturando

perto de um milhão por ano: mesmo que esteja dando algum lucro, você ainda tem um negócio de subsistência e provavelmente não irá muito mais longe. Não deveria nem ter passado dos cem dias, mas, já que chegou até aqui, venda. Rápido. E comece de novo ou se lance num novo negócio, como dar cursos de cem minutos sobre como ficar rico *com apps* ou com a *nova classe C*. E interesse os alunos logo no começo da primeira aula... lembre-se de que eles só vão lhe dar, no máximo, cem segundos para decidir se o curso vale a pena ou não. Se confiar no seu taco, proponha a todos *satisfação garantida ou seu dinheiro de volta*. Funciona.

No melhor caso, seu negócio mudou o mundo em mil dias, e é bem capaz que você esteja passando a vida em aviões e celulares, gastando mil minutos por dia em reuniões - a maioria com gente estranha, à qual você diz os mesmos primeiros dez segundos de por que estamos aqui, os mesmos cem segundos do que faremos depois, enquanto reza para N. S. do Perpétuo Socorro ou por um megatemporal em São Paulo, o que chegar mais rápido, acabar a reunião antes do relógio bater os dez mil segundos...

Mas não precisa ser assim. Se você mantiver, por muito tempo, FOCO, se ALAVANCAR suas ações, ZELAR pelo bom uso do tempo no negócio, desenvolver um time de gente muito ENGAJADA e processos de RESPONSABILIZAÇÃO que mostrem o que cada um tem que fazer e como o todo os acompanha, de forma transparente e dedicada, você vai ter tempo de se dedicar ao que realmente interessa.

Pra fechar, lembre-se de que problema, aqui, não é meramente

participar de trabalho em grupo na escola ou na universidade. Estamos falando de projetos de médio e longo prazo, que podem levar muitos meses ou anos para ficar prontos e que vão exigir uma boa combinação de competências, comprometimento, dedicação e jogo de cintura, entre muitas outras capacidades.

Vamos assumir que, mesmo sem estar devidamente preparado para criar e manter um time, nosso candidato a empreendedor sabe que tem este problema e vai tentar resolvê-lo ao longo do processo. Afinal de contas, nenhum de nós estava preparado na partida mesmo; aprendemos a maior parte das coisas no caminho e por causa dele e das escolhas que foram feitas ao longo do tempo. Dito isto, será que o nosso candidato a empreendedor...

---

## **VAI CONSEGUIR CRIAR UM PRODUTO OU SERVIÇO?**

---

POR ACASO – OU NÃO – ISSO NÃO É NADA FÁCIL, ATÉ PORQUE A MAIORIA DOS PRODUTOS E SERVIÇOS PASSOU A ESTAR EM REDE E, EM REDE, [ESPECIALMENTE NOS PRODUTOS E SERVIÇOS BASEADOS EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO] QUASE TUDO É SERVIÇO, COISA QUE TEM VIDA QUASE PRÓPRIA.

Criar um produto não é ter uma ideia, tampouco ter uma ideia validada, com base científica e uma patente por trás. Se assim fosse, teríamos visto um crescimento radical do número de novos produtos *designed in Brazil* nas últimas duas décadas, em função do aumento da produção científica brasileira no período. Mas não é assim que funciona.

Porque produtos e serviços são DESENHADOS, tradução mais ampla do que a usual para o inglês *design*. Desenhar, aqui, significa criar experiências de uso para usuários que têm demandas reais e [ou] potenciais e fazer isso de forma consciente. Muito mais do que a experiência com ou no produto e serviço, o desenho é de todo o ciclo de vida do que você for fazer. Inclui, por exemplo, quem vai fabricar a coisa pra você, se for algo físico. Podem ser os brigadeiros terceirizados pra docinhas na periferia ou gadgets a serem feitos em Shenzhen. Passa pela logística direta [como a coisa chega em quem quer uma] e reversa [como é que ela volta pra você se o cara, lá longe, não quiser ou não quiser mais]. E como é que as pessoas

pagam, e como é que você recebe e como você paga, e a quem e quando? Mesmo que seu novo negócio seja uma padaria, o desenho do fluxo de recursos financeiros é um rolo e é o que, mais sempre do que quase, mata novos negócios. Isso tudo envolve muita conversa, muita gente, por muito tempo, pra não dizer o tempo todo. Não vai ser a primeira vez que falamos de social neste livro, mas o fato é que o DESENHO, o processo de criação de um produto ou serviço, como você vê, é uma atividade inerentemente SOCIAL.

Tad Toulis<sup>83</sup> diz [muito bem, por sinal] que está na hora de a gente [do ponto de vista pessoal e organizacional] deixar pra trás o DIY [*do it yourself*, faça sozinho] no processo de desenho de novos produtos e serviços e partir para DIWO [*do it with others*, faça com os outros], envolvendo toda a rede de valor [o que inclui uso e eventual terminação] do produto ou serviço que vamos propor ao mercado. É claro que se nossa oferta for muito inovadora, haverá poucos *outros*, a princípio, com quem *fazer*. Mas isso é parte do processo de montar o tal time vencedor lá da nossa conversa anterior.<sup>84</sup> O time, no seu novo negócio, tem centro e periferia, e a periferia é muito difusa. Nenhuma empresa pode mais pensar em, a priori, dominar o processo de desenho de um novo produto, e isso tem que ser pensado em rede.

Mas não só: também faz tempo que o desenho de um produto deixou de ser feito de forma *ad hoc*, talvez como efeito colateral de um grupo de pensadores reunidos numa sala ou centro. Estamos falando da existência de processos, muitos deles, e não um só. Mas, seja qual for o processo de desenho de produto que você escolher, leve em conta que criatividade não é a mesma coisa que inovação.

As duas são componentes essenciais do processo de design de seu produto ou serviço, mas ele deve satisfazer...

---

## **...UM CERTO CONJUNTO DE CONDIÇÕES PARA IR AO MERCADO**

---

PRIMEIRO, A QUE NECESSIDADES VOCÊ VAI ATENDER? Já tem alguém atendendo? Sim? Mesmo assim, existe uma oportunidade para seu produto neste cenário, também? Por quê? Para quem, a que custo? E, para o usuário, a que preço? Se não há ninguém atendendo à demanda que você descobriu, é bom fazer um estudo dos por quês e descobrir, no processo, quais são as razões de ninguém estar na cena e qual o esforço que seu time teria que fazer para chegar lá.

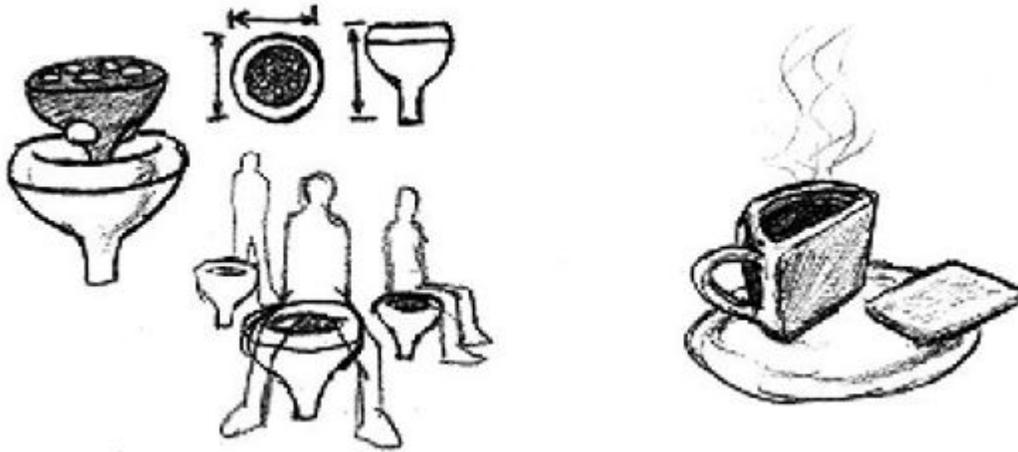
Depois, há as ALTERNATIVAS de solução, o COMO fazer: literalmente, como a tal da necessidade vai ser atendida pelo produto desenhado pelo seu time? Mas este como não é um como trivial, tem que ser entendido muito mais como o inglês APPROACH do que o muito mais simples *how*. Quer ver por quê? Um dia participei de uma reunião de engenharia onde o problema era reduzir pela metade os custos de *hosting* [hospedagem, completa, incluindo o tráfego de dados] de um certo serviço. A solução direta, de engenharia pura, era investir numa performance muito maior do software por trás do sistema de informação, incluindo a minimização do tráfego de dados, para economizar banda. Isso levaria tempo, tinha custos razoáveis e riscos consideráveis. E, enquanto a nova solução de engenharia estivesse em desenvolvimento, o cliente teria que continuar pagando pela solução atual. Em tempos de crise, tudo

o que ele não queria.



Sabe qual foi a solução? Primeiro, tratou-se de mudar o parâmetro de julgamento das alternativas, saindo da comparação de qual é a MELHOR entre as alternativas para a comparação entre o VALOR CRIADO, AGREGADO e CAPTURADO por cada alternativa,<sup>85</sup> já descartadas as que eram mais problemáticas do ponto de vista de execução. Uma das alternativas pedia um estudo do impacto, para o usuário final, de diminuir o grau de satisfação das condições do SLA [acordo de nível de serviço, os termos que garantem ao cliente a entrega de um serviço qualquer] de 99,9999% [do contrato original] para *apenas* 99,9%, ou seja, ao invés de uma em cada um milhão de solicitações não ser atendida, uma em cada mil não seria. Feito o estudo, descobriu-se que não fazia a menor diferença para o usuário... Resultado? Nenhuma mudança na solução técnica, uma

mudança no contrato [reescrita do SLA] para este novo parâmetro de qualidade do serviço e uma economia de mais de 50% no custo mensal do serviço, e imediatamente.



Moral da história: o olhar monolítico dificilmente oferece a melhor alternativa de solução para um problema, quaisquer que sejam o cenário, os usuários e o mercado. Falando nisso, a xícara e o *banco de um pé só* da imagem abaixo não parecem ser DESENHOS de produtos como os que estamos descrevendo aqui... mas meros exercícios de *design de produto*.

Muito bem: entendendo as NECESSIDADES e tendo ideia do APPROACH, ainda não chegamos lá. Pule a xicrinha, pra gente falar de BENEFÍCIOS versus CUSTOS: mesmo que nosso produto vá resolver algum problema real que as pessoas têm, isso precisa se tornar evidente pra nós e pra elas. E isso não é trivial. Não só significa GERAR VALOR, mas, ao mesmo tempo, PERCEPÇÃO DE VALOR. Pois de pouco adianta você resolver um problema que eu tenho se eu, como beneficiário disso, não consigo perceber o valor

de seu produto ou serviço. Sem percepção, por mais que o problema tenha de fato sido resolvido, não há AGREGAÇÃO de valor [ao cliente e/ou usuário], que é o que queremos para, enfim, CAPTURAR algum valor para o nosso negócio. Um negócio, visto sob a ótica de valor, gira ao redor da tríade GERAR--AGREGAR-CAPTURAR valor. Radicalizando, qualquer negócio minimamente sustentável tem que SER esta tríade.

Ao mesmo tempo, é preciso levar em conta os CUSTOS. Peter Drucker ensina que QUALIDADE É O QUE O CLIENTE QUER, PELO PREÇO QUE ELE PODE PAGAR. Um produto inovador vem acompanhado de custos vários; você, que está desenvolvendo e trazendo para o mercado, paga uns, e eu, que talvez compre, pago outros. Seus custos têm que ser [bem] menores que seu preço de venda [vamos chegar nisso depois], e meus custos de aquisição e uso devem estar dentro dos limites do que estou disposto a gastar para ter seu produto. E isso não é só o preço do produto ou serviço em si, mas a soma de todos os custos de transação envolvidos no processo de sair do produto que uso atualmente [ou de usar nenhum produto...] para o que você está me propondo. Ao mesmo tempo, seu negócio não pode ser baseado apenas no fato de que as pessoas vão [ou devem] comprar por comprar. Simplesmente porque a felicidade exige comprar. Isso não é sustentável e, graças a diversos fatores, é cada vez menos aceitável do ponto de vista moral, ético, ambiental e, em tempos de crise, das finanças pessoais e das empresas.

Mesmo quando se trata do essencial, pense na quantidade de gente que só passou a usar a internet quando os custos de

transação [de preço da conexão e dos computadores até a complexidade do uso] caíram para níveis que aquelas pessoas acharam aceitáveis. Ou no número de amigos [especialmente entre os de mais idade] que se recusava a usar smartphones porque as *teclas eram pequenas demais* e, depois, porque não havia teclas... e não era desculpa de quem não tinha meios para adquirir o produto e os serviços associados.

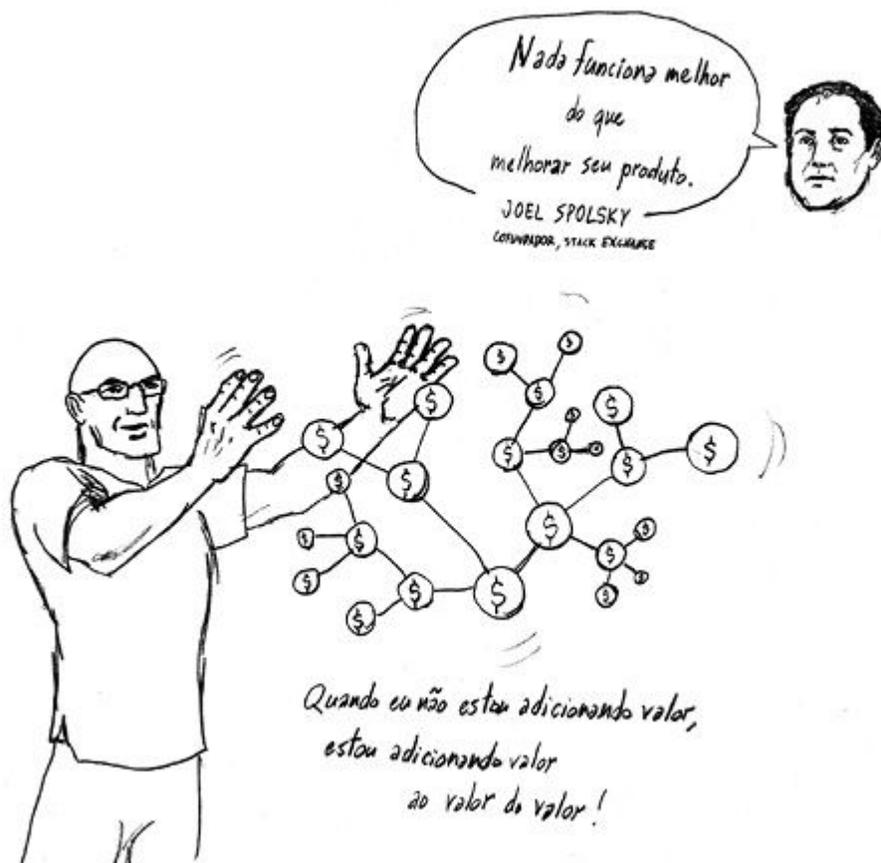
Entendidas as NECESSIDADES, ALTERNATIVAS e os BENEFÍCIOS versus CUSTOS, falta falar de COMPETIÇÃO, conjunto de fatores conhecido como a proposição de valor NABC.<sup>86</sup> Não sei se você sabe que muito empreendedor em potencial ainda ignora que, mesmo lançando um produto matador, a competição vai reagir. E não pensou o suficiente no problema para criar alternativas de ação caso a competição faça X ou Y ou Z... faça o que for dentro do leque de alternativas que tenha.



Logo, pense na competição, analise os competidores e seus produtos, trate de saber sobre as redes de valor sobre as quais eles estão apoiados, quais são suas vantagens e desvantagens, seus problemas, o que torna o produto deles único e, por isso mesmo, por que e como o seu se diferencia. A menos que seu produto seja uma commodity radical [tipo sal em pacotes de um quilo], tente entender como e por que a competição chegou aonde chegou e talvez por que está *presa* por lá, como o sal em pacotes de um quilo, e como você vai dar o pulo do gato e tentar evitar ficar preso na próxima volta da montanha-russa do mercado.

Produtos são lançados em mercados; mercados são conversações entre agentes... e a competição está entre os agentes, também está conversando e pode ter um papel muito importante no processo de

criação, lançamento e vida de seu produto no mercado. Até porque se eles [ou um deles] for muito maior do que você e não conseguir competir com você... É O NEGÓCIO QUE VOCÊ ESTÁ MONTANDO QUE É, COMO UM TODO, UM PRODUTO. No processo de criação de um produto em uma nova empresa, você tem que estar pensando que o principal efeito colateral de todas as suas ações e conversações é criar a empresa, que é um produto [ou serviço] no mercado *acima* do mercado do produto da sua empresa.



Não entendeu? Leia de novo, com calma: SE VOCÊ FAZ UM PRODUTO PARA UM MERCADO, SUA EMPRESA, QUE FAZ O PRODUTO, É ELA PRÓPRIA UM PRODUTO NO METAMERCADO.

Pense nisso. Pense outra vez. Descubra, de forma experimental e se possível validada pela teoria,<sup>87</sup> passo a passo, como desenhar um negócio que, lá na frente, outros vão querer e poder ter, se associando ou comprando de você. Isso só vai acontecer se seu negócio for, também, um produto. Um empreendedor de verdade é APAIXONADO pelo que faz, mas não a ponto de ser viciado na empresa que criou. Ou no produto que está criando. Porque pode ser que, olhando só para o produto [ou serviço] e sem se preocupar o suficiente com o ciclo de vida do negócio e o que você tem que estruturar, por exemplo, para que investidores possam entrar nele [se não partiram com você], é bem provável que seu esforço seja pego pela maldição FNAC [*feature, not a company...*]. Isso quer dizer que você terá feito [ou articulado] um conjunto interessante, divertido e até útil de tecnologias... para as quais não será possível cumprir o ciclo GERAR-AGREGAR-CAPTURAR valor de forma interessante o suficiente para atrair investidores, usuários e compradores.

Se você chegou até aqui, leu e entendeu tudo o que a gente está conversando e refletiu sobre as implicações de pelo menos parte das nossas considerações, mas quer criar um negócio para PISSUÍ,<sup>88</sup> volte dez casas. Repense suas bases de raciocínio e execução. Porque se você não construir seu negócio, o próprio, como um produto, você nunca irá se livrar dele. Ou talvez dê tanto trabalho que, lá no fim do ciclo de sua vida no negócio, as contas não fechem. Fazer isso ignorando o que se viu até aqui neste livro até que vai, né? Mas, depois, é um vacilão...

Antes da próxima seção, uma pergunta: é você quem exerce o

papel de gerente de produto? Ou alguém do seu time? Em qualquer caso, olhem o que Jeff Busgang e coautores acham que são as qualidades que diferenciam um gerente de produto matador: [89](#) **1.** a habilidade para influenciar e liderar [senão, como convencer o time de que o produto é este mesmo e os clientes a usá-lo?]; **2.** resiliência e tolerância a ambiguidade, pois viver em um ambiente onde nem tudo funciona, muito menos como deveria e quando, certas horas, ninguém sabe pra onde vai... precisa destas duas características; **3.** pensar como o negócio e conhecer o mercado [precisa dizer algo sobre isso?...]; **4.** habilidade para criar e seguir processos e atenção ao detalhe, pois grandes produtos, na vasta maioria dos casos, não saem sem este tipo de competência em quem os faz; **5.** fluência com tecnologia e suas implicações no desenho do produto e do negócio; e **6.** instintos e competências em design e experiência de usuário [e também não é preciso citar o porquê disso]. Pense: você tem tais competências na casa? Não? Hora de ir atrás, agora. Vá.

Ah, sim: sabe aquela história de que mercados são conversações? Sim, ela, de novo: nas conversas, os agentes que *fazem* os mercados contam histórias, das mesmas que você e eu contamos. Sobre nossas experiências desde o campo de futebol e nosso time campeão [ou rebaixado], até aquele celular que não quebra de jeito nenhum ou o outro cuja bateria é imbatível ou ainda um outro, o melhor de todos. HISTÓRIAS. Produtos e serviços são histórias. [90](#)  
Crie a sua.

---

## **VOCÊ CONSEGUIRÁ COMERCIALIZAR SEU PRODUTO OU SERVIÇO?**

---

SE VOCÊ CHEGOU ATÉ AQUI, JÁ SABE QUAIS OS DOIS PRIMEIROS PROBLEMAS QUE NOSSO CANDIDATO A EMPREENDEDOR VAI ENFRENTAR NA PARTIDA DE SEU NOVO NEGÓCIO: ELE VAI CONSEGUIR MONTAR UM TIME VENCEDOR? E ele e seu time vão conseguir montar um produto ou serviço? Assuma que os dois vão rolar, que nosso herói não é de brincadeira. Então, é hora de discutir se nossa galera empreendedora, tendo chegado no seu produto, vai conseguir comercializar o resultado do seu trabalho.

Isso não é um problema trivial, e a pergunta vai até a base do time vencedor, duas seções deste texto atrás. Por quê? Porque se seu time é vencedor ou almeja ser, é porque você, o líder, é um VENDEDOR. Pra começar, você vendeu a ideia de alguma coisa que talvez não faça muito sentido pra uma galera que resolveu tentar a coisa com você. O papel de um CEO [ou de um líder de qualquer negócio] é VENDER. Vender, vender, vender. 24×7×365, vender. Vender a ideia original; depois, vender mudanças que terão, com o tempo, que ser feitas sobre a ideia original. Vender o negócio que vai fazer a ideia modificada para os investidores, para o mercado, seus consumidores. Vender, vender, vender.

Mas não é *só isso*. Não se trata de sair atabalhoadamente tentando vender seu produto ou serviço a qualquer um, em qualquer lugar, pra resolver qualquer problema, por qualquer preço. Isso não

funciona. Nenhum produto, processo ou serviço serve pra todos, em todos os contextos, nem mesmo água engarrafada.



### 3. comercializar um produto ou serviço

Como se não bastasse, se seu produto for mesmo inovador, só uns poucos clientes e usuários, da classe dos que gostam de correr mais riscos, vão topa ser seu piloto de teste. Todo o resto vai olhar pra coisa e ficar... com medo ou nervoso. Medo de tentar [investir tempo e recursos] e não encontrar valor no que você está vendendo e o nervoso de tentar e, apesar de ver valor, não conseguir reunir as condições [conhecimento, tempo, investimento] para ter e usar [e não pra PISSUÍ]. É por isso que tantas coisas óbvias acontecem tanto tempo depois de propostas ao mercado pela primeira vez.

E é também por isso que aparece tanta gente a dizer que *teve esta ideia*, ao ponto de verdadeiramente achar que *roubaram minha ideia...*, depois que um certo produto está no mercado, imaginado, criado, proposto e vendido a duras penas por alguém que percorreu todo o ciclo de vida do produto ou serviço até transformar o que era

uma mera proposta em uma realidade de negócios.

Se você tem alguma dúvida de que o principal papel do líder de um negócio é vender [em todas as dimensões], olhe para as empresas que você mais admira e veja quem é o vendedor-chefe. Nas de tecnologia, então, nem pensar. Nelas, como normalmente se vende inovação em estado quase puro, aí é que o líder do negócio precisa, mesmo, ser o principal vendedor.

Mas não pense que seria diferente se o negócio fosse outro, como melhores casas, mais eficientes e ecológicas. Olha só o exemplo de cinco regras<sup>91</sup> pra vender uma casa *melhor* ou, como o próprio folheto diz, mais inovadora: **1.** Conheça sua AUDIÊNCIA [saiba com quem vai conversar pra vender seja lá qual for – o produto do – seu negócio]; **2.** Encontre PARCEIROS para lhe ajudar [converse, e muito; lembre-se de que você está no negócio de montar uma rede de apoio ao seu negócio]; **3.** Venda BENEFÍCIOS [e não funcionalidade ou tecnologia; lembra que você, lá atrás, construiu benefícios?]; **4.** Encontre e enfatize ECONOMIA, menores custos; e **5.** EDUQUE os compradores [tanto os que compraram como os que podem vir a comprar].

Se estas são as regras gerais para vender casas, mais ecológicas ou não, regras muito parecidas com elas servem para vender quase qualquer coisa, desde que você tenha construído um produto ou serviço que faça sentido [como nós *criamos* na seção anterior, certo?]. Perceba que economia é só parte da equação; por exemplo, há quem entenda<sup>92</sup> que foi por ter quase só se centrado em diminuição de custos para o cliente ou usuário que o movimento de

software livre, em grande escala, deu com os burros n'água. Custos menores eram apenas parte da proposta de valor, e não a proposta em si. A proposta, que era de inovação e valor, se perdeu no caminho.



Se o seu negócio é, por exemplo, de software, saiba que há métodos [e não mágica] para vender software<sup>93</sup> e que eles diferem do processo usual de *tirar pedido* para sabão em pó. Certos produtos [ou serviços], como é o caso de software, se assemelham a artefatos culturais, e sua complexidade tem que ser representada no processo [educacional] de trazer o cliente em potencial para um cenário de aquisição de sua solução.

Pelo que se disse até aqui você já imaginou que comercializar sua solução é, em si, um processo de **EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA**

onde o facilitador é você, que está propondo um produto a uma comunidade. Quanto mais diferente da norma for seu produto, mais perto você vai estar da arte de vender inovação,<sup>94</sup> que representa desafios especiais. Se você achar que sua empresa está realmente trazendo inovação para o mercado, não pense que, por causa disso, sua vida vai ser mais fácil. Via de regra, vai ser bem mais difícil. Por quê?

Porque inovação – e produtos inovadores – significam mudança. De mudança de simples hábitos até mudanças profundas na forma de entender o mundo. Já imaginou por que só depois de tanto tempo de um primeiro ou segundo produto de uma classe é que aparecem produtos similares? É porque leva tempo para se entender o que é, para que serve, como vai ser usado, como pode ser precificado, como vai ser vendido, comprado... e isso é mudança. E as pessoas, na vasta maioria dos casos, não gostam de mudança.

Só que, depois que aceitam a mudança, as pessoas não voltam mais aos hábitos do passado: quantas voltariam para os telefones fixos analógicos de dial rotativo... ainda mais se tivessem que voltar a esperar a coisa *dar linha*? Mas é preciso fazer os indivíduos saírem de sua zona de conforto, primeiro, para vender a mudança – seu produto inovador – depois. Resumo? Quanto mais inovador for seu produto, mais bem pensada deve ser sua estratégia de vendas e, com ela, a rede de colaboradores e parceiros que vai lhe ajudar a vender.

Se você leu até aqui esperando que este texto lhe desse – entre outras coisas – uma fórmula mágica para vender seu produto,

qualquer produto, esqueça. Não estamos no negócio de manuais de autoajuda; mas eles são, aliás, um caso muito interessante de produtos projetados para pessoas que querem soluções imediatas [e ineficazes] para tudo, de sobrepeso e envelhecimento até como vender sem fazer esforço, passando pela vida eterna, amém. Quem faz livros de autoajuda estudou detalhadamente seu público e descobriu que existe uma demanda não atendida de literatura para pessoas que acreditam, ou querem acreditar, em [digamos] anjos. Descoberto o problema, é desenhar o produto que atenda exatamente a esta demanda, incluindo o processo de comercialização, que no caso inclui as livrarias de aeroportos. Já notou quanta gente compra livro de autoajuda em livraria de aeroporto? Será que é medo de avião?... Será que os autores e editores desenharam pelo menos parte dos produtos daquele nicho de mercado pensando nisso?...





Sei não. Mas sei que, para vender qualquer coisa minimamente inovadora, você tem que estudar o mercado, as pessoas [mercados são conversações entre pessoas, lembra?], suas demandas e problemas, quem os atende [ou não] hoje, quais são suas expectativas de solução, experiência de uso e custo... e, quem sabe, desenhar seu produto ao contrário, das demandas para as ofertas. Até porque é normalmente mais barato e menos arriscado fazer assim. Criar uma demanda custa muita política, estratégia, planos, tempo, gente e dinheiro. E é bem capaz de seu startup não ter tudo isso, pelo menos não tudo isso de uma vez. E dificilmente terá algo perto disso na primeira vez.

Pra terminar, especialmente se seu NOVO NEGÓCIO INOVADOR DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR for parecido com ou tiver algum grau de intensidade ou dependência de comércio eletrônico [isso vai passar por uma revolução, nesta década, anote aí] ou, Deus o livre, mais um site de compras coletivas [um levantamento informal que conheço diz que há centenas deles no país...], leia pelo menos o trecho a seguir de uma entrevista de Jeff Bezos [fundador da Amazon] à Business Week, lá em 1999:[95](#)

BW: Como as vendas online vão mudar o varejo físico, nas lojas?

*BEZOS: A resposta curta é que os shoppings vão se acabar porque o varejo físico não vai conseguir competir com o online em preço. Simplesmente não dá. Se você fizer as contas, o varejo online é muito mais eficiente, e as lojas online serão as alternativas de baixo custo. Preço à parte, há um grande número de dimensões para a competição das [e entre as] lojas físicas, como entretenimento, por exemplo. Outra categoria é a das coisas que você precisa agora, neste minuto, caso em que você mesmo precisa fazer a última perna da logística, pegar o carro, ir até uma loja, "pagar" uma parte do seu tempo para tal. Na minha opinião, as lojas físicas vão se tornar mais interessantes; a qualidade dos vendedores e do atendimento vai aumentar, a experiência de compra será mais agradável. As lojas vão se tornar mais limpas e aconchegantes. E uma loja física vai se tornar melhor em todas as dimensões em que for possível.*

Não só Bezos redesenhou [inicialmente] parte da cadeia de valor

de livros [armazenamento, venda, distribuição], mas ele já sabia que as livrarias teriam que melhorar seu serviço, se tornarem mais interessantes, para competir com ele. Não sobreviveriam só de *vender livros*. E foi isso que aconteceu até aqui, basicamente, quando está chegando o livro eletrônico e, aí, toda a cadeia de valor será novamente redesenhada. Como? É isso o que está todo mundo [do setor] se perguntando, estudando, pesquisando, tentando, experimentando... coisa que você deve estar, agora, fazendo sobre a comercialização de seus produtos e serviços.

E tem mais: nesta mesma entrevista, Bezos responde muito bem a uma outra pergunta que você vai ter que resolver, tentando vender...

*BW: Há um risco de tornar a imagem da Amazon tão difusa que as pessoas não saibam mais o que ela faz?*

*BEZOS: Não. Olhe, nós não somos uma empresa "de" livros. Nem "de" música ou "de" vídeo. Tampouco "de" leilões. NÓS SOMOS UMA EMPRESA DOS, PARA, NOSSOS CLIENTES.*

---

## **É... HÁ UM “NOVO” AGENTE POR AÍ: QUEM É O CONSUMIDOR DIGITAL?**

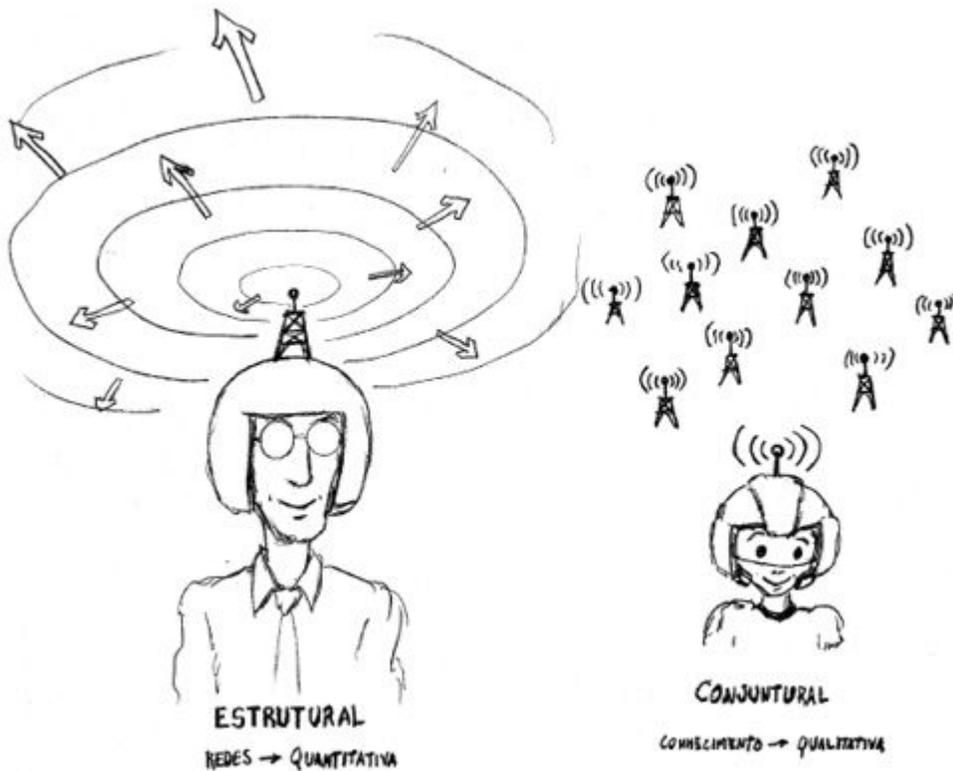
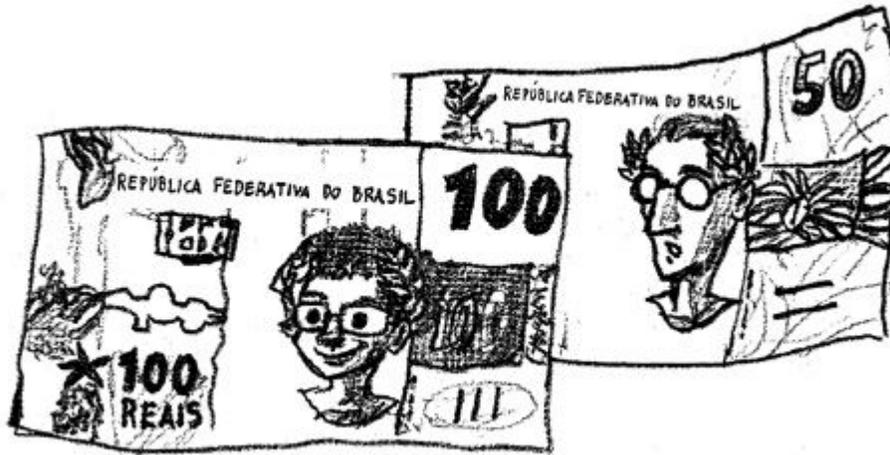
---

A GRANDE NOVIDADE EM REDE, DE 2005 PRA CÁ, FORAM AS PESSOAS E OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM REDE, DE CLASSE E ALCANCE GLOBAIS, PARA PESSOAS [PENSE FACEBOOK]. E não as corporações ou seus sistemas. A inovação digital, nos últimos cinco, sete anos, veio quase sempre das pessoas em rede [e suas demandas e comportamento] para as empresas e não das empresas para as pessoas, como era o costume desde que o primeiro computador [e o software correspondente] começou a informatizar<sup>96</sup> um negócio, o que foi o caso de LEO<sup>97</sup> – Lyons Electronic Office – na J. Lyons & Co. inglesa, em 1951.

De lá pra cá, foi muito bit na linha. O CONSUMIDOR DIGITAL não é o consumidor de produtos e serviços digitais. É o consumidor, digitalizado, em rede [social, quase sempre], de tudo. Nosso consumidor digital carrega sua informática consigo, para todo lugar, o tempo todo. A diferença que isso faz, comparado à época de LEO, é infinita. Mesmo quando olhamos pra dez anos atrás e uma internet basicamente fixa, onde tínhamos que ir para UM LUGAR para usar a rede... mudou tudo. O consumidor digital, conectado, móvel e social tem acesso ao mundo [das ofertas dos negócios, inclusive] em um toque, na palma da mão. De corridas de táxi a aluguel de carro, de pizza a receitas, roupas e sapatos, serviços de limpeza e ajudantes pessoais, saúde e educação e muito mais.

Seja lá qual for o seu negócio, SEU CONSUMIDOR É DIGITAL, e seu empreendimento é influenciado e depende do digital. Pode ser só *showrooming*, a prática de olhar os produtos na sua loja [o showroom...] e pesquisar, na rede, em lojas online e com amigos, o produto ou serviço. Mas normalmente é uma combinação do QUE [este produto é o QUE, mesmo, faz o que... é bom no QUE faz?], de COMO e QUANTO [COMO eu consigo, fora desta loja, e por QUANTO... mais barato do que aqui?], de ONDE [o OUTRO LUGAR onde isso existe... será que é confiável? O que meus relacionamentos que já compraram lá dizem dele?...] e QUANDO, pois você não quer a coisa daqui a um mês, pois ela está bem na sua frente na loja, agora, e você pode levar pra casa, agora. Quanto vale isso?...

Pra entender o consumidor digital [e social], temos que separar duas vertentes essenciais e interdependentes do que são redes sociais. Primeiro, deve-se levar em conta que o novo CAPITAL SOCIAL pode não ter, necessariamente, a ver com os conceitos clássicos de capital social, que vêm do estudo das relações e processos de integração social, como mostrava Portes em 1998.<sup>98</sup> Em 2010, Rostila atualizou<sup>99</sup> Portes, desde a longa e sofisticada definição de Bourdieu, de que o capital social é o agregado de recursos reais ou potenciais ligados à PARTICIPAÇÃO EM REDES de RELACIONAMENTO mais ou menos formais de CONHECIMENTO [entre agentes vários] e RECONHECIMENTO [de um agente em relação a outros] que provê, a cada um dos MEMBROS da REDE, suporte do CAPITAL COLETIVO comum a todos, credencial que intitula cada um, na rede, a CRÉDITO, nos VÁRIOS SENTIDOS da palavra.



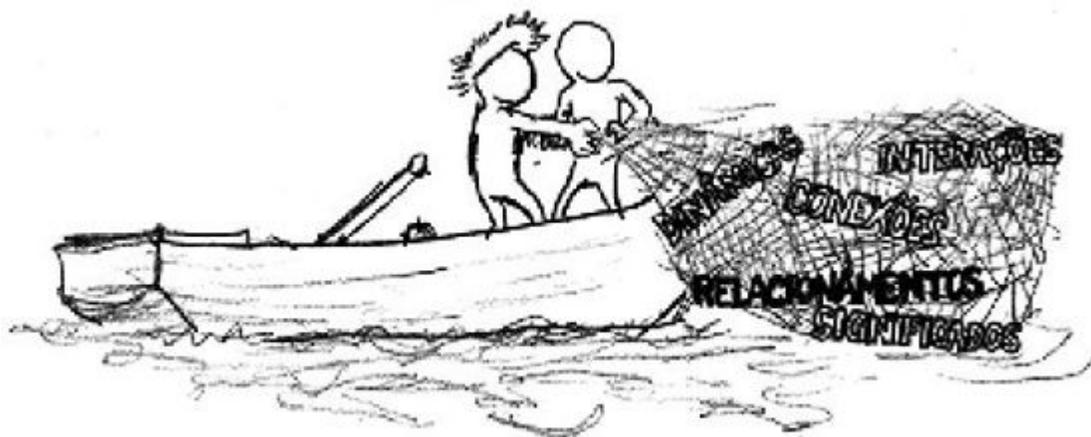
Difícil imaginar definição mais ampla, mas era preciso outra, simples e concisa. E Portes, ao propor que capital social é a habilidade de garantir benefícios através do pertencimento a redes e outras estruturas sociais, fez isso. Rostila tenta definir capital social de uma forma que pode ser um bom ponto de partida para entender

o que é o capital social DAS e NAS redes como as que dão origem ao consumidor digital. Para ajudar a resolver o embate entre as várias vertentes de entendimento, Rostila usa uma definição de capital social BASEADA EM RECURSOS. Vamos pensar, aqui, apenas no contexto das redes sociais onde está o consumidor digital, fugindo do debate sociológico e econômico. Feita a ressalva, o capital social pode ser imaginado e definido a partir de dois componentes elementares. Primeiro, vem o ESTRUTURAL, que dá conta de volumes, de forma objetiva, nas redes: quantos seguidores você tem? Quantos seguidores eles têm? Quantos efetivamente dedicam alguma atenção às suas contribuições à rede? Quantos compartilhamentos das suas contribuições eles fazem, em que tempo, e para que outros agentes, nas redes em que estão?... O componente ESTRUTURAL do capital social [e das redes sociais...] é essencialmente QUANTITATIVO.

Os componentes estruturais estão associados às redes [as ligações entre agentes] e às transações entre eles; e são quase todos identificáveis e mensuráveis por sistemas de informação [agentes também, em rede, que *leem* a rede], capazes de capturar, em tempo real, as estruturas de rede e, claro, suas mudanças.

Em segundo lugar, e quase sempre mais importante, vem o componente CONJUNTURAL do capital social, que dá conta do conhecimento existente ou sendo criado nas redes sociais, avaliado de forma QUALITATIVA, e não quantitativa. Aqui, impacto é o que importa, em quase todos os casos. Ao invés de QUANTOS seguidores, quer-se saber QUAIS seguidores; ao invés de QUANTOS comentários, QUE comentários, com QUE consequências, como

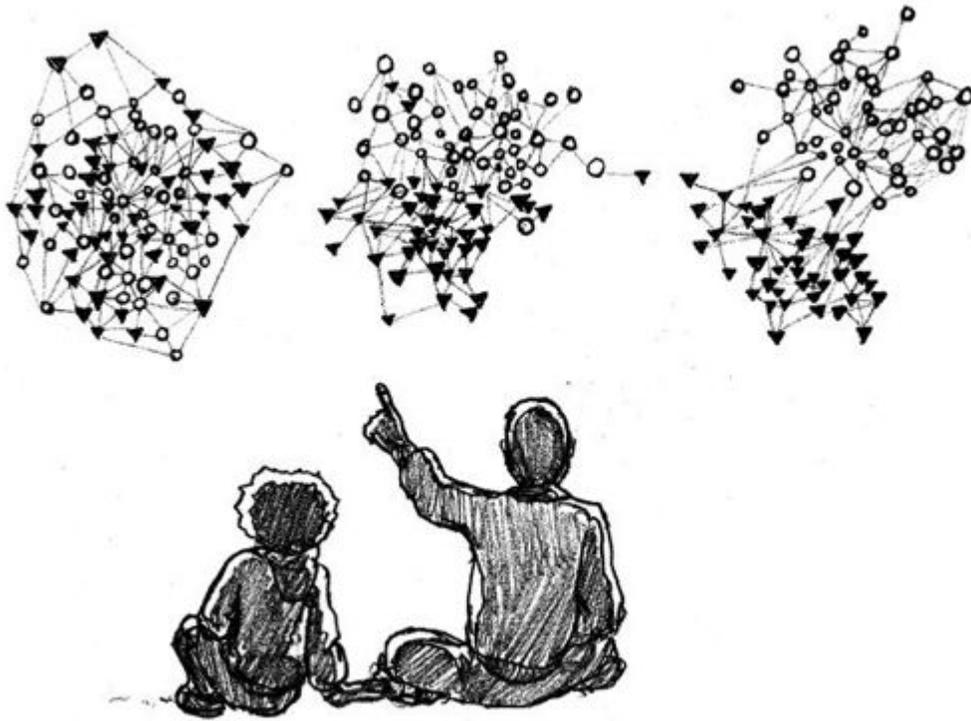
ações de consumidores em relação a um produto, QUE podem resultar num aumento de compras ou em um boicote. Rostila diz que o capital social compreende os recursos sociais que evoluem em redes e estruturas sociais caracterizadas por confiança mútua, às quais os agentes [detentores de tal capital] têm acesso.



Pra não correr o risco de entrar num embate teórico, vamos simplificar, definindo apenas o capital em rede social, e não o capital social de forma ampla. O CAPITAL EM REDE SOCIAL é a COMBINAÇÃO dos COMPONENTES ESTRUTURAIS [a REDE, mensurável QUANTITATIVAMENTE] e dos ASPECTOS CONJUNTURAIS [o CONHECIMENTO NA, EM e DA rede, medido de forma QUALITATIVA] associados a grupos de agentes interconectados seja de que forma for. Nas *redes sociais dos consumidores digitais*, que estamos tratando aqui, os mecanismos de conexão são virtuais e exemplificados por sistemas como Twitter e Facebook.

Pense nisso. Faz sentido? Faz sentido na SUA rede, ou nas redes em que você ESTÁ? Nas redes em que estão, ou vão estar, seus clientes e consumidores, reais e potenciais? A conjuntura das redes em que nossos agentes participam evolui o tempo todo. Redes são DINÂMICAS. Redes de agentes independentes, capazes de mudar suas conexões, comportamento e conhecimento, têm dinâmicas que podem mudar muito rapidamente e ser muito difíceis de acompanhar na visão de certos agentes, partícipes da rede ou não, que talvez queiram *entender* o que está ocorrendo, em tempo quase real, para *influenciar*, de forma mais ou menos determinística, o comportamento de outros agentes e/ou grupos deles.

A dinâmica de nossos agentes [clientes?] em rede começa com a possibilidade de cada um estabelecer conexões, fazendo uso de alguma infraestrutura de informação que as facilite. No caso de Facebook, tal infraestrutura é o *grafo social*<sup>100</sup> e suas funcionalidades diretas [para os usuários], indiretas [na API, a interface de programação] e obscuras [dentro de FB, funções às quais só FB tem acesso]. A partir destas conexões, os agentes em rede [eventualmente] criam RELACIONAMENTOS, que servem como base para a existência de INTERAÇÕES, que levam à criação de SIGNIFICADOS, compartilhados por quem está conectado e participa das interações nos primeiros momentos e às vezes, nos casos *virais*, de modo semelhante ao *broadcast* do rádio e TV, mesmo quando se trata de uma rede de agentes independentes. Foi assim que todo mundo [literalmente] passou a saber muito mais de Gangnam<sup>101</sup> do que deveria ou queria.



A sequência conexões -> relacionamentos -> interações -> significados não é uma *sequência* simples, pois há realimentação entre os componentes. Se a rede não está morta, se seus agentes ainda estão em atividade, é de se imaginar que certas interações criam significados que reforçam relacionamentos e há outras que os enfraquecem, a ponto de destruir as conexões correspondentes. [102](#)

No estado inicial da figura acima, todos os agentes fazem parte da mesma *rede*, potencialmente interagindo e criando significados [não necessariamente comuns]. À medida que uns passam a entender as preferências e atributos dos outros [imagem ao centro da figura], começam a se formar duas redes, mediadas por uns poucos agentes que, apesar da *distância* entre seus atributos, ainda têm pontos em comum. À direita, são mostradas as duas redes,

talvez de grupos que gostam ou não de seu produto ou serviço, ou da sua companhia. Entender quem é cada grupo e o que eles podem fazer, com ou contra você, pode ser fundamental, num universo de negócios onde o consumidor é digital – e em rede – para a sobrevivência da sua empreitada.

Refleta sobre sua rede social [de negócios ou pessoal] neste contexto. E imagine o que você [e/ou outros, agindo com/por você] pode fazer para levar e estabilizar uma rede a/em certos estados ou, por outro lado, como perturbar o equilíbrio de uma rede, se for este seu interesse. Aqui, todo cuidado é pouco. Redes sociais são mutantes, como sabemos, mas o processo de mudança é emergente: se você é o agente de mudança, saiba que a gente só sabe como começar [e nem isso, talvez], mas nunca se, quando e nem como acaba.

---

## **A NOVA ESTABILIDADE É A MUDANÇA. FAÇA ESCOLHAS**

---

HÁ COISAS QUE VOCÊ NÃO VAI CONSEGUIR CONTROLAR, NA VIDA OU NA MALHA DE CONEXÕES. No máximo, poderá influenciar o comportamento de certas classes de agentes, mas nunca terá certeza das consequências de uma intervenção em uma rede social. Mas há coisas de que, sim, na vida pessoal ou nos negócios, na relação com os clientes, consumidores e usuários, você pode tentar dar conta, se tentar, também, entender o que está acontecendo ao seu redor.

Em rede, tudo vai mudar o tempo todo. Bem, nem tudo. Mas, como quase tudo vai mudar, A MELHOR FORMA DE SE PREPARAR PARA AS MUDANÇAS É DECIDIR O QUE NÃO VAI MUDAR. Este é o paradoxo de Hagel.<sup>103</sup> E tem a ver com a dinâmica de redes sociais e seu negócio, nelas. Porque insinua onde temos que investir nossa atenção, tempo e recursos: parte na MUDANÇA, porque não podemos correr o risco de não ir atrás de *nossa* comunidade... e parte na ESTABILIDADE. O que Hagel sugere que não deve mudar?



O primeiro e mais fundamental invariante é, obviamente, associado aos PRINCÍPIOS e valores de seu negócio. A sequência CONEXÕES -> RELACIONAMENTOS -> INTERAÇÕES -> SIGNIFICADOS não ocorre de forma aleatória, sob pena de não se criarem, ao fim de longas e complexas interações, SIGNIFICADOS que interessam à [sua] rede, o que certamente levará ao desmonte do [pouco] que você conseguiu até então. Sua rede vai mudar em gênero, número e grau, como se dizia, e o comportamento dela também. Mas seus princípios não podem oscilar à medida que sua rede muda. Seria o mesmo que, ao mudar o endereço [ou o gerente ou o atendimento] de seu negócio, você mudasse o negócio. Algumas mudanças depois, você não seria ninguém. Então, em e para a rede, defina muito bem quais são seus princípios e se guie por eles.

Depois, cuide dos PROPÓSITOS e trate de estabelecer o que você quer da [ou dar à] vida [em rede]. Pode até ser tudo o que se quer

no negócio [lembre-se de que estamos falando de redes no contexto de negócios] ou até na vida pessoal. E lembre-se de que ter propósitos demais resulta em ter nenhum: ninguém, por mais ativo e efetivo que seja [como pessoa] ou mais recursos que tenha [como empresa] consegue se dedicar, com a mesma atenção e energia, a tudo ao mesmo tempo. Foco é essencial.

A terceira constante do paradoxo de Hagel são as PESSOAS. Difícil pensar em algo mais importante, nos negócios, do que pessoas. E elas estarão ligadas ao que chamamos de *empresa* e seus produtos e serviços, na proporção em que solidez, transparência e simplicidade de princípios e propósitos sejam valores do negócio. Isso quer dizer que nada [nas bases do seu negócio] pode mudar, mesmo quando o mundo todo está mudando, o tempo todo?... Claro que não. Quer dizer que, se você resolver mudar princípios e propósitos, deve pensar muito antes de fazê-lo e deve ter políticas, estratégias, métodos e processos para comunicar às pessoas que lhe interessam [ou, quem sabe, a *todas* as pessoas de um mercado].

E isso é nada mais que o óbvio. Se seus princípios e propósitos estavam associados a certos parâmetros de qualidade e vão mudar, a percepção das pessoas vai mudar, e é provável que, por causa disso, pessoas mudem de negócio [como fornecedores, clientes, consumidores e colaboradores]. Acontece muito, você sabe.

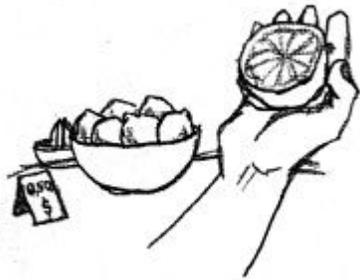
Se você quer manter certos grupos de pessoas na sua rede, pense muito bem antes de alterar seus princípios e propósitos ou, por outro lado, de *deixar* que a rede os modifique. Em rede social, é A PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE [e a atribuição de valor, por ela, a

ocê] quem vai determinar, em última análise, quem você é. Mas isso É UMA CONSTRUÇÃO COLETIVA, e você faz parte dela, mas não a determina ou decide. Claro que suas ações irão articular boa parte do que se pensa sobre você, se você puser em prática algumas lições básicas. Uma estratégia interessante, e que serve [na essência, e não na forma] para um grande número de empresas, foi usada no projeto STRATOS, da Red Bull.<sup>104</sup> Vale a pena ler e refletir sobre o que isso tem a ver com o seu NOVO NEGÓCIO INOVADOR DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR.



Já que estamos falando de paradoxos, preste atenção ao paradoxo de Khosla,<sup>105</sup> segundo o qual... À MEDIDA QUE NOSSA REDE SOCIAL AUMENTA DE TAMANHO, NOSSA CAPACIDADE DE SER SOCIAL DIMINUI. Isso quer dizer que é mais fácil manter uma rede de significados com pouca gente participando do que com muita gente na conversa. A consequência para as estratégias de

redes sociais nos negócios é que, quanto MAIS gente houver na sua rede, mais a construção coletiva de SIGNIFICADOS entre as PESSOAS e VOCÊ vai depender de PRINCÍPIOS e PROPÓSITOS muito bem estabelecidos e entendidos por todos.



E isso tudo era pra falar de VENDAS, porque não se vende para entidades abstratas, mas para pessoas que estão em rede e têm opinião, em potencial, sobre tudo. Vendas que agregam valor e dão retorno têm que levar em conta a rede em que estamos envolvidos. Enrolados, literalmente. É assim que você vai construir uma *companhia dos, e para, clientes, consumidores e usuários*.

Especialmente se, além de vender, você conseguir vender... olhe o título da próxima seção: consegue?...

---

## **SEU PRODUTO OU SERVIÇO CONSEGUE SER VENDIDO POR PREÇO MAIOR QUE O CUSTO?**

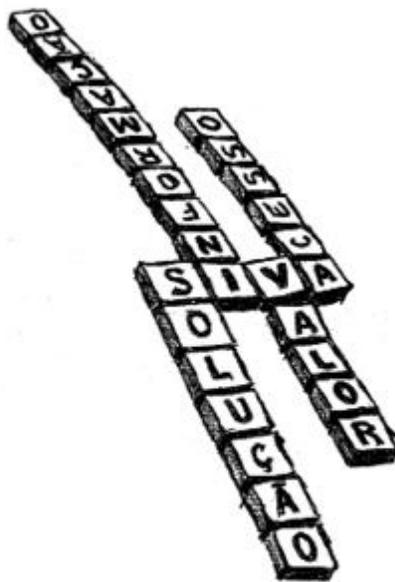
---

O PROBLEMA QUE TEMOS, JÁ QUE CONSEGUIMOS FAZER ALGUMA COISA, NÃO É TRIVIAL: QUE TAL DESCOBRIR SE NOSSO NEGÓCIO CONSEGUE VENDER [UM PRODUTO, SERVIÇO... o que for] por um preço maior do que o custo? Se você acha que isso é simples, o problema prático é bem mais complexo: será que nós conseguiremos vender por um PREÇO ALGUMAS VEZES O CUSTO?

Via de regra, se você não conseguir vender o que faz por um preço – digamos – pelo menos 100% maior que o custo, está fazendo um mau negócio, do tipo que não gera resultado suficiente para, por exemplo, se manter na legalidade, pagando todo mundo *por dentro* e se mantendo em dia com o fisco. E, se não for este o caso, fazer o negócio pra quê? No varejo, o preço oscila ao redor de 100% maior que o custo e há cenários de negócios onde pode ser 500, 1.000% acima do custo.

Antes de discutirmos a história do preço versus o custo, que é de onde vem o lucro, [106](#) de onde é mesmo que vem o preço? Na equação de construção de novos negócios inovadores de crescimento empreendedor e sustentado, no meio de tanta complexidade, faz sentido entrar neste tipo de DETALHE? Faz. Porque este pode ser um detalhe mortal. Olhe só por quê.

Antes do mercado em rede, a visão de preço podia vir [por exemplo] de uma teoria proposta por McCarthy em 1960<sup>107</sup> dizendo que, a partir do ponto de vista do vendedor, a empresa tinha que cuidar do *marketing* [colocação do produto no mercado] em termos de **4 Ps**: o PRODUTO, seu PREÇO, lugar [PLACE] e PROMOÇÃO do produto. Não confunda, pois, marketing com promoção do produto ou marca. Não é isso há muito tempo. Mudando o lugar [por exemplo], muda a forma de promoção, talvez mude o produto e, para o mesmo produto, quem sabe, o preço.



Em 2005, Dev e Schultz<sup>108</sup> olharam para o mesmo cenário do ponto de vista do consumidor e propuseram um conjunto [complementar] de elementos para o MIX de marketing de um produto qualquer: para eles, temos que olhar pra **SIVA** ao invés de

**4P**, porque os compradores em potencial estão atrás de SOLUÇÕES [e não produtos], precisam de INFORMAÇÃO sobre potenciais soluções para seus problemas [ao invés de promoções ou propaganda], querem descobrir e entender o VALOR das soluções em potencial [preço é uma das consequências de descobrir o valor] e, por último, uma forma conveniente de ACESSO ao produto, ao invés de estarem preocupados pura e simplesmente com o lugar onde ele está, ocorre ou de onde vem. Veja como **SIVA** é aplicado, em conjunto com outros modelos de entendimento de mercado, em um cenário de transporte urbano nesta referência. [109](#)

Claro que isso não rolou de uma hora pra outra; você pode ver uma revisão bibliográfica comentada [110](#) [e em português] dos modelos **4P, 7P, 4R, 4V, 4C...** etc. Se você nunca ouviu falar disso [e está tentando vender um produto...], é bom pelo menos saber o que está envolvido no processo. Vá ler a referência e depois volte pra cá. Pra saber em que contexto a coisa cai na realidade do seu startup, dê uma olhada nos slides [111](#) de Navid Nikaein, sobre estratégia e marketing de *apps* para dispositivos móveis. Pra se ter uma ideia de como não é fácil discutir precificação de seja lá o que for... no começo da conversa você tem certeza absoluta de que ele vai acabar desenvolvendo uma fórmula pra precificar *apps* e, ao fim da apresentação... ele nem menciona isso.

E não é à toa. Se é certo que você deveria vender por preço bem maior que custo, como se chega lá? No C.E.S.A.R nós temos uma definição bem simples e objetiva para inovação: INOVAÇÃO É A EMISSÃO DE MAIS E MELHORES NOTAS FISCAIS. Se seu novo produto ou serviço for inovador, você vai emitir mais notas do que

emitia, e elas serão melhores, porque você diminuiu custos de produção ou aumentou preço de venda ou, preferencialmente, em muitos casos, ambos. Ou, ainda, diminuiu os dois.

Claro que não é fácil. Mas é muito mais difícil se você decidir entrar em OCEANOS VERMELHOS, mercados já existentes e com agentes dominantes onde sua única estratégia talvez seja vender a mesma coisa mais barato ou, pior, uma coisa *pior* quase pelo mesmo preço. E isso, se não vai matar seu negócio, não vai gerar as margens que deveriam possibilitar os níveis de remuneração e investimento [inclusive em inovação] que tornariam o negócio sustentável.

Pra entender os oceanos competitivos VERMELHOS e AZUIS, leia um sumário<sup>112</sup> da ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL.<sup>113</sup> Por quê?... Porque a teoria inteira trata de como seu negócio reduz seus custos e aumenta o valor para o comprador – e isso, simultaneamente. Bem executada e dando certo na prática, no seu negócio, ela é uma base segura para a emissão de mais e melhores notas fiscais...

De mais de uma forma, preço é definido por uma combinação de agregação de valor [ao comprador] e competição, no mercado. Nenhum comprador vai pagar mais do que o valor que percebe; e, se há ofertas equivalentes na vasta maioria dos outros critérios, acaba--se comprando a de menor preço. Neste último caso, onde você e seu produto não querem estar, estamos falando de COMMODITIES. Se eu e você funcionamos assim, como compradores, para os produtos e serviços que os outros nos oferecem, por que os outros não funcionariam assim para os

produtos que nós lhe oferecemos, como vendedores?...

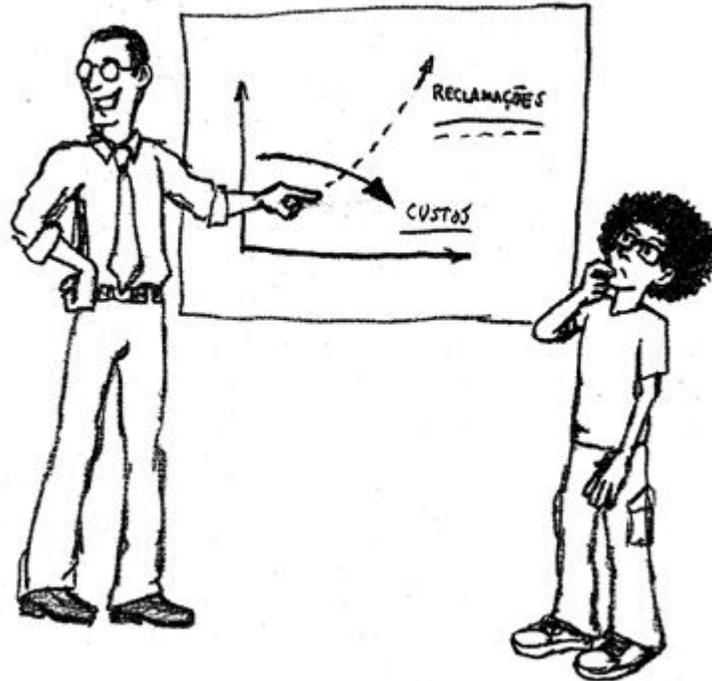
Mesmo assim, continuo achando impressionante a quantidade de pessoas que me apresenta planos de startups para oceanos *vermelhos ou quase*. Como assim? São negócios onde já há um monte de atores no mercado, onde as barreiras de entrada são pequenas [pense em compras coletivas, quando ainda era *quente*...] e onde é difícil, muito difícil, aumentar a percepção de valor do comprador em potencial. Não é preciso ser um especialista para perceber que um grande número de empreendedores brasileiros sofre da certeza absoluta de que consegue aumentar o valor e da quase certeza de que não consegue diminuir custos. Complicado, para formação inovadora de preços em qualquer mercado...

Mas não só: a formação de preços é um processo complexo, foco de atenção de economistas há séculos e objeto de debates intensos na atualidade,<sup>114</sup> muitos deles ao redor de frases de Karl Marx proferidas há mais de cem anos:

*...a relação entre procura e a oferta explica, portanto, por um lado, somente os desvios dos preços de mercado em relação aos valores de mercado e, por outro, a tendência à anulação desses desvios, isto é, a anulação do efeito da relação entre procura e oferta...*

E você que pensava que precificar seu produto era apenas uma questão de escolher alguns dígitos depois do R\$... pois não é: pra ter uma ideia, vá ver a densidade do trabalho de estudantes de iniciação científica<sup>115</sup> nesta área, volte para suas planilhas [e

simuladores, se tiver] e reconsidere tudo o que você pensou até agora.



E lembre-se de que ideias não são produtos e têm custo perto de zero; gastam *só* seu tempo e das pessoas a quem você, teimosamente, tenta convencer que podem virar produtos e/ou serviços. Estes, sim, têm custos. E terão um preço pelo qual podem ser vendidos e dar resultado para seu negócio se – um grande “se” – gerarem o **V** do **SIVA** lá no começo do texto. Moral da história? Procure, descubra, primeiro, o **V** do seu produto ou serviço. E forme o P depois. Pois o contrário, quase sempre, não tem nada a ver com um negócio inovador. E provavelmente nem se sustenta como negócio de tipo nenhum.

Passando esta etapa, ou ao mesmo tempo [dependendo do seu

negócio] em que descobre as perguntas e respostas dela, você pode começar a responder à próxima pergunta: será que...

---

## VOCÊ CONSEGUE CONSTRUIR UM PRODUTO OU SERVIÇO COMPETITIVO?

---

OS QUATRO PRIMEIROS DESAFIOS DO NOSSO CANDIDATO A EMPREENDEDOR NÃO SÃO MENOS DIFÍCEIS QUE OS TRABALHOS DE HÉRCULES. Já discutimos os problemas de ele montar um time vencedor, a complexidade de criar um produto ou serviço, o processo de comercializar o que criou e, se feito isso, se vai conseguir vender por um preço maior que o custo. Mas será que o nosso empreendedor consegue, no meio de tudo isso, ter um produto competitivo?

O que vem a ser um [novo] produto ou serviço competitivo? É um novo produto ou serviço que não é dominado por produtos já existentes no mercado. Não ser *dominado*, aqui, significa que seu produto tem um ou, de preferência, vários graus de liberdade, que podem ser manipulados para estabelecer sua posição no mercado. Parece simples? O processo de criação de produtos competitivos é muito complexo<sup>116</sup> e não tinha um tratamento formal até 2009.

Num debate<sup>117</sup> na Harvard Business School, Fred Wilson, da Union Square Ventures, alinhou algumas das propriedades que produtos de um startup [seu NOVO NEGÓCIO INOVADOR DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR, lembra?] devem ter. Entre elas, estão...<sup>118</sup> **1.** No começo do processo de CRIAÇÃO de um negócio [ao redor de um produto], as DECISÕES sobre o produto devem ser

tomadas com base na INTUIÇÃO. Isso deveria ser claro; se seu produto é verdadeiramente inovador, vai haver pouco ou quase nada que você possa fazer, do ponto de vista de análise, para ganhar confiança de que ele será competitivo no mercado, quando [e se] for lançado. Mas... **1.5.** Assim que a ideia e sua perspectiva de negócios com ela começarem a AMADURECER, suas DECISÕES devem ser tomadas com base em DADOS, oriundos de PESQUISA E EXPERIMENTOS REAIS.

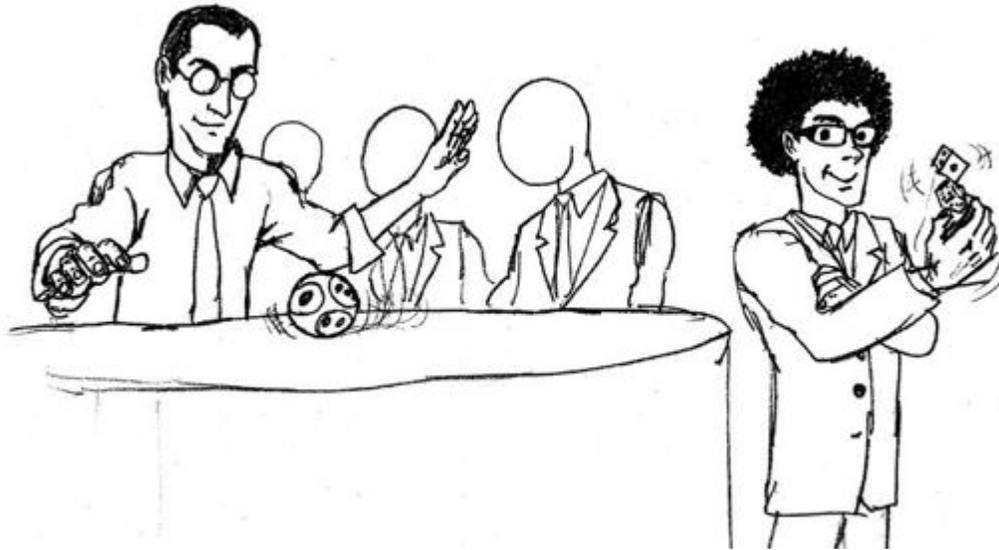


Segundo Wilson, um empreendedor tem a intuição e entendimento do problema quando... **2.** É um USUÁRIO MUITO COMPETENTE dos produtos da categoria [identificando muito bem suas funcionalidades, benefícios, falhas e oportunidades] e [ou] tem uma verdadeira obsessão para RESOLVER O PROBLEMA ao qual está se propondo com seu startup e produto. Se você acha que isso é a norma, ficaria surpreso ao saber que a maior parte dos candidatos a empreendedor com quem um investidor de risco [ou incubadoras e aceleradoras] conversa não faz ideia do mercado em que está

entrando. No meu caso, como conselheiro de muita gente que quer empreender em [ou com] tecnologia, fico surpreso como quase a totalidade das pessoas com quem converso não fez uma busca competente em Google ou Bing para identificar e entender os rudimentos do seu mercado-alvo, seus problemas e os produtos competitivos que já estão lá. Se não fizeram nem isso, como vão fazer, eles próprios, produtos competitivos?...

Se tem uma coisa que você não pode achar, nunca, é que sua ideia é absolutamente original.

Ainda segundo Wilson, o empreendedor deve ter um... **3.** Entendimento obsessivo do DOMÍNIO DO PROBLEMA e seu MERCADO [isso quer dizer toda a cadeia de valor], o que tem uma correlação muito alta com o eventual sucesso de sua proposição. De novo, deveria ser óbvio: se eu e você queremos produtos e serviços de quem entende o mercado como ninguém, por que eu e você, se fôssemos os empreendedores, não deveríamos entender o mercado como ninguém?... Entender o problema, o mercado, a competição, os processos de criação, desenvolvimento e evolução da sua solução são elementos essenciais para criar um produto competitivo. E aquele obsessivo lá atrás deve ser entendido como... OBSESSIVO mesmo. Seja lá quanto você achar que já sabe sobre o domínio do problema e do mercado, aprenda mais. Neste caso, nunca é demais saber um pouco mais. E claro que você deve aprender mais ENQUANTO faz seu produto, serviço e negócio, e não estudar anos e anos até tentar pela primeira vez.



Tal saber mais não deveria servir apenas pra fazer o que todo mundo já está fazendo, o que é uma epidemia no empreendedorismo nacional. É assustador ver a quantidade de pessoas inteligentes, bem formadas e informadas, tentando fazer um  $x$  do B, onde  $x$  é alguma coisa que parece estar dando certo *lá fora* e que às vezes já tem muitas cópias mesmo aqui. A regra, ao contrário, é... **4.** Não faça o ÓBVIO. Até porque o *óbvio* é o que *todo mundo* vai fazer, o que criará empreendimentos indiferenciados, commodities cujos graus de liberdade competitiva se resumem a, quase que certamente, baixar preços e gastar mais para adquirir clientes e usuários. Esta equação, como não é muito difícil imaginar, não fecha.

Ah, **4.5:** Se você tiver feito seu dever de casa [a lista 1–4, até aqui], não ligue se sua ideia for considerada ridícula pela maioria dos críticos, especialmente se eles estiverem bem melhor estabelecidos do que você. Isso não quer dizer que qualquer ideia é boa quando considerada idiota pela maioria; mas que uma ideia coerente e bem fundamentada, quando chega seu tempo e é bem executada, tem

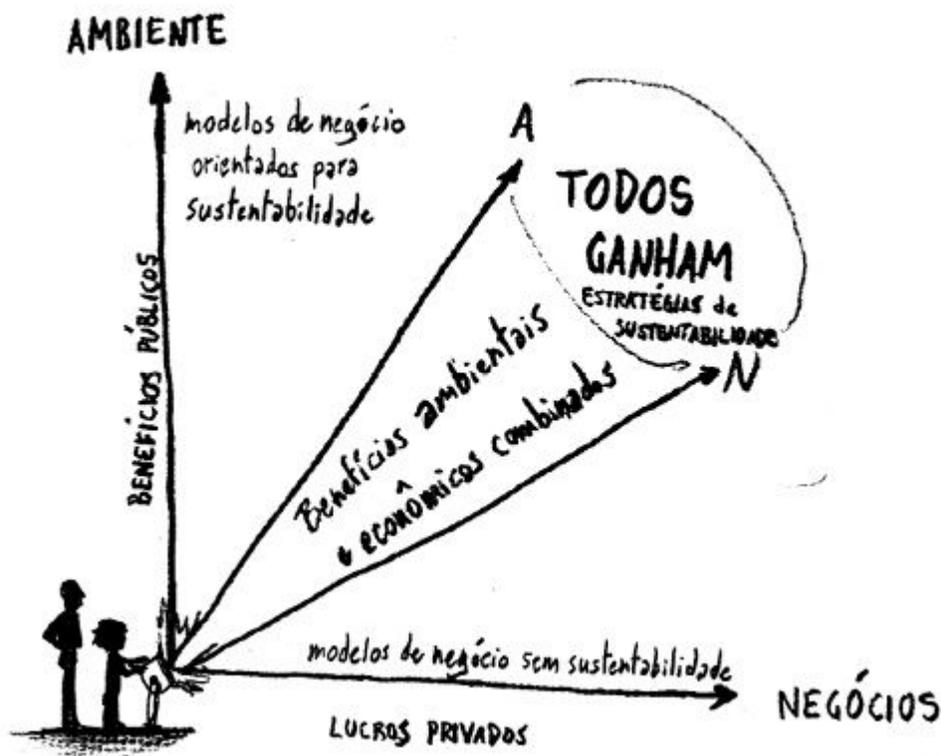
uma chance muito boa de dar certo. Se você nunca leu sobre a FedEx e como um outro Fred, o Smith, chegou lá, há uma entrevista dele online, de 1988, [119](#) que vale a pena cada minuto. Veja.

Finalmente, o último item da lista de Fred Wilson: **5.** MONETIZAÇÃO deve estar embutida no DESENHO do seu produto desde o INSTANTE ZERO e deve fazer parte da EXPERIÊNCIA DE USO. Acho que não é preciso explicar por quê. Mas é bom lembrar que seu negócio tem contas a pagar; se seu produto não pode ser monetizado ou se você, desde o começo, não começar a descobrir como gerar renda com ele, bem... *Houston, we have a problem. Kinda big one.*

Note que COMPETITIVIDADE não deve ser a única preocupação de seu produto e de sua linha de produção ou serviço. SUSTENTABILIDADE [em rede!] [120](#) deve ser tratada como parte do problema e desenhada no processo de evolução de seu produto e negócio, fugindo de práticas e modelos insustentáveis, [121](#) como mostrado no diagrama a seguir. Caso contrário, você vai enfrentar uma oposição séria e não só da competição, mas de sua potencial base de clientes. Aí, seu produto, serviço e negócio já eram.

Talvez seja bom saber que a competitividade de seu produto [ou serviço...] pode depender de redes globais de produção [e distribuição]. Pense nisso; se for o caso, entenda disso. Há um texto [122](#) de Ernst & Kim que pode servir de um bom ponto de partida. E isso não é uma coisa estática, muda com o tempo. Pra ver o que era chamado de *novo ambiente competitivo* em 1995, vale a pena olhar um trabalho [123](#) de Bettis e Hitt sobre como... a

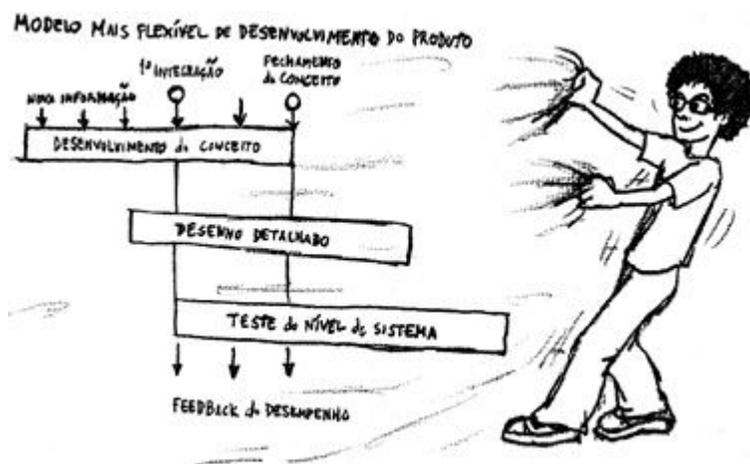
TECNOLOGIA ESTÁ RAPIDAMENTE ALTERANDO A NATUREZA DA COMPETIÇÃO E ESTRATÉGIA no fim do século XX, nos levando para um novo ambiente competitivo no século XXI.

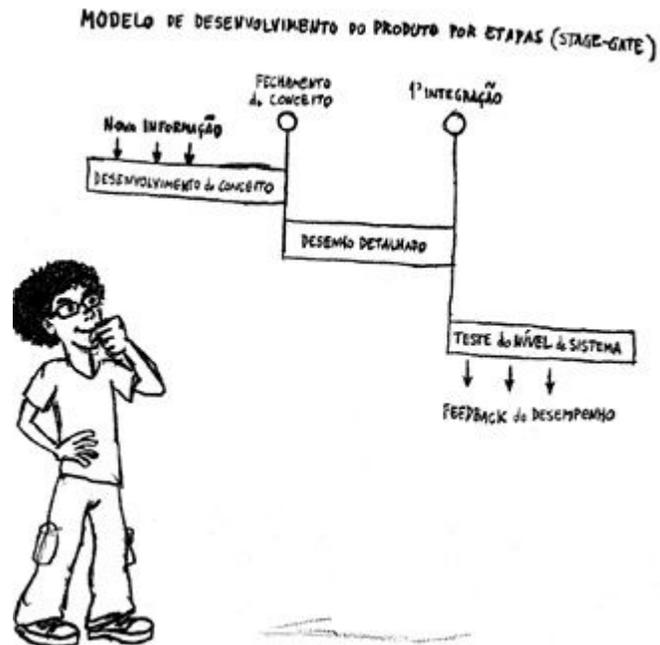


Olhando lá de 1995, Bettis e Hitt previam que o número de PCs [essencial para automação dos negócios] sairia de 150 milhões em 1994 para 278 milhões em 2010, como parte da aceleração da era da informação. Só que a base global de PCs passou de um bilhão em 2008; em 2010, foram vendidos 351 milhões de PCs<sup>124</sup> e o total, ao fim do ano, passava de 1,5 bilhão de máquinas,<sup>125</sup> mais de cinco vezes maior que a previsão de Bettis e Hitt. E ninguém imaginava, há pouco mais de quinze anos, que seriam vendidos 122 milhões de tablets em 2012, mais de ¼ do mercado de automação pessoal [PCs

e tablets].<sup>126</sup> O FUTURO, NO PASSADO, ERA MUITO MAIS LENTO. E vai ficar ainda mais rápido no futuro. Lembre-se disso quando estiver pensando na competitividade de seu produto. E leia as previsões. Mas entenda as bases sobre as quais elas foram feitas, e desconfie, sempre, dos números do muito longo prazo, sejam eles a favor ou contra seu negócio.

O que faz produtos competitivos, no seu negócio, são as competências-chave de sua empresa. Nunca ouviu falar disso? Leia [mais de uma vez] *The Core Competence of the Corporation*,<sup>127</sup> um ótimo texto de Prahalad e Hamel. Vale cada segundo investido, inclusive na segunda leitura. E entenda que uma das competências essenciais do seu negócio, no desenvolvimento de produtos competitivos, é fazer o que tem que ser feito NO TEMPO. No tempo do mercado, da competição, da demanda, o que tem significado cada vez mais fazer as coisas ANTES DO TEMPO.





E isso, do ponto de vista teórico, não é novidade. Em 2001, MacCormack, Verganti e Iansiti já diziam<sup>128</sup> que o desenvolvimento de produtos inovadores deveria sair de um processo linear, como mostrado ao lado, para um processo muito mais flexível, capaz de produzir mais e melhores resultados mais rapidamente, como o mostrado na parte de baixo da figura.

O segundo processo é quase como o primeiro, só que as fases se superpõem e, ainda na fase de desenvolvimento conceitual, temos um *produto* integrado, que pode ser testado e que serve para congelar, pelo menos temporariamente, os conceitos do produto, digamos, final. Pelo menos por um tempo.

Olhando por esta ótica, você e eu estamos sempre atrasados no processo de fazer um produto competitivo. Estamos sempre correndo contra o tempo, e não podemos nos desesperar, mas temos que nos apressar. A diferença entre os apressados e os

desesperados é que ambos estão correndo para chegar a algum lugar... só que os desesperados não sabem nem onde fica. E os apressados sabem e têm um plano para chegar lá. Além de um plano, que sempre pode ser adaptado ao contexto, os apressados têm métodos, processos e recursos. Por isso que chegam.

---

## **E SEU PRODUTO OU SERVIÇO TEM BARREIRAS DE ENTRADA?**

---

E VOCÊ PENSAVA QUE ERA DIFÍCIL CUMPRIR OS PRIMEIROS 5 PASSOS DESTA CONVERSA. Mas olhe de fora, como investidor: depois de fazer tudo direitinho, até aqui, seu produto não tem barreiras de entrada significativas. Qualquer um, com pouco esforço e algum investimento, pode fazer o mesmo. O empreendedor, claro, vai tentar convencer o investidor que DO JEITO DELE só ele e seu time sabem fazer, apesar de muito mais gente conseguir. Mas não é a mesma coisa. Olhe para empreendimentos intensivos em software, que são muitos, uma boa porcentagem do total. Se qualquer um, olhando de longe, pode sentar e escrever seu negócio de novo, em pouco tempo, qual é mesmo a vantagem competitiva sustentável que você tem? Para negócios que são quase só de software, há um texto [129](#) onde explico porque seu negócio DE software estará muito mais bem posicionado se depender de algoritmos de classe mundial, aqueles que são muito difíceis de imitar ou reescrever de forma fácil, mesmo que você saiba o que eles fazem, como é o caso da máquina de busca de Google. Tente fazer uma, pra competir...



5. que tenha barreiras de entrada  
6. mesmo que haja gente à frente

Normalmente já há alguém fazendo o que você quer fazer. E você pode estar certo, porque sua forma de fazer pode gerar as tais vantagens competitivas sustentáveis. Mas, aí, você tem que levar em conta que seu problema é outro: você consegue criar um produto ou

serviço que tenha barreiras de entrada, mesmo se já houver gente à sua frente, fazendo o que você quer fazer?... Ou seja, são dois grandes problemas num só, como se nosso candidato a construtor de negócios estivesse a ponto de criar algo como Facebook. A criação de Zuckerberg não foi a primeira rede social, não é a mais inovadora, tem sérias dificuldades, inclusive no modelo de negócios, mas chegou e criou barreiras de entrada mesmo com gente no mercado. MySpace e Orkut que o digam.



Barreiras de entrada podem acontecer na forma de proteção à propriedade intelectual, usando patentes ou guardando segredos. A indústria [bio]química e farmacêutica faz muito uso da primeira estratégia para proteger suas descobertas, fórmulas e processos, e a de software [como serviço, na maioria dos casos, vide Google] usa o

segredo como principal estratégia de proteção, apesar das aparentes guerras de patentes que vemos aqui e ali.

Mas não é só: pode ser que você [e seu negócio] sejam parte de algo muito maior, como uma política industrial. Isso ocorreria,<sup>130</sup> segundo Han, Wen e Kant, se você fizesse parte da indústria chinesa de móveis de madeira, que passou de zero à esquerda na década de 1980 para, entre 1997 e 2006, subir de 4% para 19% de participação no mercado mundial. Entre as barreiras de entrada que seu negócio teria herdado da política chinesa [se você estivesse lá, claro] estão o câmbio e a legislação, entre muitos outros fatores. Por isso que política industrial pode ser essencial para o desenvolvimento de NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR. Aqui no Brasil elas fazem uma falta danada e, quando existem, são do tipo vaga-lume ou quase sempre o resultado de privilégios que algum grupo específico conseguiu no Planalto.

Mas, voltando à China... e se você quisesse se diferenciar no meio da multidão de fornecedores chineses... faria o quê? Apostaria em design? Qualidade? Parceria com a IKEA ou Wal-Mart? Em processos amplamente sustentáveis de produção e distribuição? Todos ao mesmo tempo, provavelmente em maior ou menor intensidade em cada caso? Sim, sim, tudo faz sentido. Você teria energia e capacidade de investimento para tocar quantas destas vertentes ao mesmo tempo?... pois é. Não é fácil, mesmo se você fosse parte da *indústria chinesa* que está literalmente dominando o mundo, no caso dos móveis de madeira e muitos outros setores.

E você pode estar enfrentando desafios muito maiores, como ser [ou estar tentando ser] parte da indústria de software no Brasil. Deixando de lado todos os problemas de contexto [usualmente resumidos na expressão *custo Brasil*], há uma coisa que você e seu time podem se perguntar sobre o problema que vai criar seu novo negócio: O QUE NÓS SABEMOS SOBRE ISSO? O que não sabemos? As barreiras que você há de criar são quase que certamente baseadas no que você sabe do seu produto, negócio e mercado, como um todo, e do bom uso que você puder fazer disso, no tempo certo.

Do ponto de vista intrínseco do produto, quão bem você sabe e pode fazê-lo, frente às demandas dos consumidores em potencial? Quer ver uma pergunta pela qual 90% dos meus alunos [mesmo de pós-graduação] não passam depois de ter seu projeto PRONTO para ir pro mercado?... Esta: sua solução ESCALA? Ou seja, o que acontece com a performance de seu produto quando houver muitos, mas muitos usuários usando a coisa ao mesmo tempo, o suficiente para seu produto criar um negócio rentável? Pensando bem, este é o número mínimo de usuários, não é? Rapidamente, na maioria dos casos, descobre-se que os engenheiros de software, potenciais candidatos a empreendedor, continuavam na sala de aula e esqueceram considerações elementares como performance [e, usualmente, segurança] de suas aplicações.

Em software, um novo, complexo e secreto algoritmo, de alta performance e segurança, é uma clara barreira de entrada a competidores no seu mercado. Mas, se já houver gente à sua frente, você vai ter que convencer o mercado e o jogo não vai ser só

performance e funcionalidade, por exemplo, mesmo que sua performance seja maior. Você vai ter que levar em conta cultura, rede de vendas e treinamento, facilidade de uso... base instalada do adversário, parcerias [suas e dele]... capacidade de investimento [se a solução é software como serviço e sua base de hardware é própria]... e por aí vai.

Se seu negócio é carne de CABRITOS ORGÂNICOS, a cadeia de valor é outra, claro, e as barreiras de entrada que você tem que construir são outras. Como ter melhor plantel de partida? E o processo mais sustentável, limpo e rápido de crescimento, engorda, abate e distribuição? E acordos de exclusividade com pontos de venda? Em que termos? Por quanto tempo?... Se este é seu caso, procure saber noutra fonte, porque disso eu realmente não entendo nada, assim como de restaurantes, clínicas, varejo, distribuição e quase tudo o mais o que você pensar.

Mas você pode pegar uma longa e clássica lista de barreiras<sup>131</sup> de entrada, de propaganda a integração vertical, passando por controle dos recursos [para fazer seu produto], leis e regras [como a reserva de mercados de autos, informática e outras, no Brasil], *dumping* [sim, arrasar a competição em potencial com preços abaixo do custo; é ilegal, mas há quem faz... muita gente], práticas restritivas [como não deixar, no princípio, a Azul voar de e para Guarulhos ou Congonhas...], criação de monopólios [como o da Petrobrás...] e por aí vai.

Na prática, em um novo negócio verdadeiramente inovador, você é quem deveria estar à frente da competição e criando barreiras de

entrada para competidores futuros. Se eu fosse você, esqueceria o repertório mais clássico e eticamente duvidoso e me concentraria em ENTENDER e ATENDER a uma DEMANDA de mercado de que os provedores atuais não estão conseguindo dar conta, fazendo isso de uma forma que eles não conseguiriam, por mais que tentassem, mesmo que por muito tempo. Se for o caso, no processo, você pode até criar um negócio que os que estão À FRENTE tenham, como alternativa, que comprar para resolver o problema deles de não conseguir competir com você. Lembre-se: um dos melhores efeitos colaterais de se criar um negócio para construir um produto inovador é tornar seu próprio negócio um... produto, coisa que se negocia do mercado... quase como qualquer outro produto.

E tudo o que falamos no parágrafo anterior deve ser feito [no sentido de implementado] rápido, muito mais rápido do que a competição, sem que você esteja perseguindo a bola, mas intuindo e calculando onde ela vai estar no futuro e chegando lá antes dos seus competidores. Esta última frase é devida a Wayne Gretzky, o maior jogador de hockey de todos os tempos, explicando sua performance<sup>132</sup> no original em inglês: *I skate to where the puck is going to be, not where it has been.* E já que falamos de Gretzky, enquanto você está tentando chegar no lugar onde a bola vai estar, vá pensando nessa outra frase dele: *You miss 100% of the shots you don't take.*

Criar barreiras de entrada depende de você imaginar o futuro, chegar lá antes dos outros e tentar. E errar, e tentar novamente. E aprender tentando e tentar de novo até descobrir o casamento entre o que você quer fazer, o que os outros estão fazendo, o que o

mercado pode pagar pelo que você está fazendo ou vai fazer e como, e por quanto tempo, esta combinação de coisas pode ser mantida. E como evoluir daí pra frente, o tempo todo, como se seu negócio fosse uma bicicleta: parou, caiu. Porque barreiras de entrada não são estáticas. Pense em incumbentes de regimes autoritários: pode apostar como eles todos, depois de uma vida no poder, têm certeza de que as barreiras de entrada criadas há décadas... são para sempre. Dançam, mais cedo ou mais tarde, todos. Pense nisso. E cuidado para não dançar também, principalmente bem no começo.

A última desta sequência de perguntas, correspondente a problemas radicais que nosso candidato a empreendedor tem que enfrentar, ocorre quando, se não houver gente à frente, no ramo de negócios, ninguém pra copiar ou imitar, que seja, nosso herói vai ter que ser o primeiro a abrir um mercado. Aí, será que...



---

## **VOCÊ QUER E TEM CONDIÇÕES DE SER O PRIMEIRO?**

---

ESTA ÚLTIMA DAS “PERGUNTAS DE ZWILLING”<sup>133</sup> FECHA O QUESTIONÁRIO DESTE CAPÍTULO COM CHAVE DE OURO. Porque se as perguntas anteriores são difíceis de serem respondidas, na prática, esta é das que exigem uma profunda reflexão do nosso criador de novos negócios inovadores de crescimento empreendedor. E mais: a pergunta pertence, ainda mais que as anteriores, àquela classe de considerações que é muito facilmente respondida por um certo conjunto de frases motivacionais bem básicas. E inúteis, na prática.

Quando a base deste texto, bem mais desorganizada, foi publicada como uma série no meu blog,<sup>134</sup> uma leitora observou que os textos incitam, perguntam, prenunciam contextos, mostram começos de caminhos, mas... para quem quer saber mesmo o que fazer [para cada uma das perguntas que estamos fazendo...] o material para logo antes de apresentar uma solução, talvez um método pronto para ser aplicado, um caminho provado para as coisas darem certo. E tem que parar mesmo. Porque passando do ponto em que estamos parando, estaríamos escrevendo mais um [inútil] livro de autoajuda, com as poucas vantagens e os imensos problemas que isso sempre tem. Nos tais manuais, promete-se a felicidade a baixo custo e curto prazo, e o leitor pode até se convencer de que sabe, depois da leitura, tudo o que fazer para seu negócio [e sua vida, na maioria dos casos] passar a dar certo. Ledo

engano. A vida não é tão simples como se quer mostrar em certos textos. Empreender é parte da vida; empreender inovando é parte da mudança da vida, do contexto, do mercado, da competição, que às vezes não só tem que ser enfrentada, mas mudada.



Se você pulou a introdução do texto [onde há um aviso como este] e chegou até aqui achando que precisa de um texto de autoajuda para empreender... é muito provável que você tenha escolhido o problema errado para resolver. Procure coisa mais fácil, um TRABALHO [ou, mais apropriadamente, um EMPREGO] em que você possa se esconder dos problemas, onde sua contribuição não será [nem poderia ser] significativa para a evolução do negócio, e

onde seu cérebro e sua vontade de evoluir, de se manter vivo, de trabalhar como seres humanos deveriam... vai se esvaír em alguns anos.

Com tal preâmbulo, e se você não nos abandonou até este parágrafo, está na hora de perguntar, de novo, se nosso empreendedor, enquanto está ou depois de ter passado em todos os testes anteriores, QUER E TEM CONDIÇÕES DE SER O PRIMEIRO NO MERCADO.

A resposta não está codificada em nenhum livro de autoajuda. Você pode até ler um texto de Leo Babauta, [135](#) que está ali na linha divisória do gramado entre informação para reflexão e métodos para efetivamente resolver problemas complexos como os que você vai ter ao desenvolver um novo negócio. Lido criticamente, mesmo um texto de autoajuda pode oferecer algo a que você não tinha acesso antes.

Mas o problema de ser o primeiro no mercado é complexo, e a literatura da área mostra que não há resposta óbvia para os desafios que o empreendedor ou a empresa enfrentariam. Estudos muito recentes ainda discutem se são os PRIMEIROS NO MERCADO ou os SEGUNDOS NO MERCADO que agregam mais valor ao negócio e dão mais retorno a seus investidores. Há cenários claros onde, se você for o primeiro a chegar e não atingir, e rápido, uma posição dominante, os segundos sempre terão mais retorno sobre o investimento deles no seu mercado, o mercado que você criou, do que você mesmo.



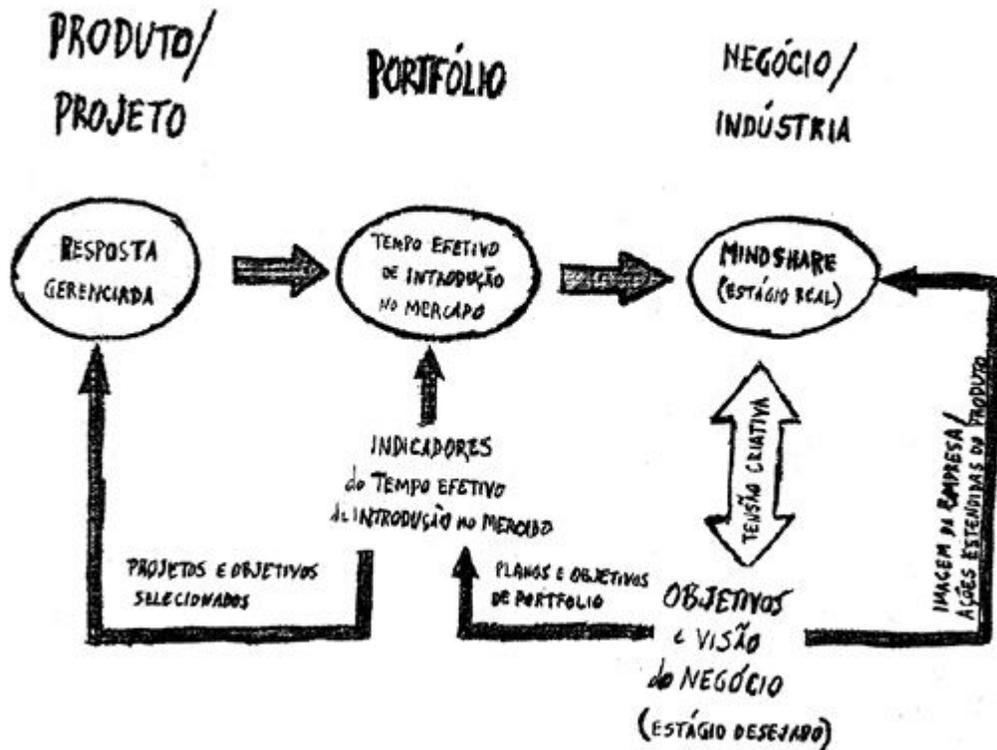
As imagens acima e ao lado, de Lambert & Slater<sup>136</sup> mostram que você pode ou não tentar controlar o mercado. E advogam que chegar primeiro no mercado, ter ciclos muito rápidos de desenvolvimento e executar os planos à risca [no processo de desenvolvimento e entrega de produtos] não são necessariamente indicadores de sucesso. E propõem, ao invés, que se atinja *first to MINDSHARE* [capture as expectativas!], *TIMING* efetivo para chegada ao mercado [chegar quando o mercado estiver PRONTO] e dar resposta ADMINISTRADA à demanda do mercado [ou... não tente fazer mais do que é possível e preciso fazer]. Isso parece dar muito mais resultado do que ser, simplesmente, primeiro sempre.

A Apple é uma das empresas que têm conseguido ir contra esta tendência, criando VANTAGENS DE CHEGAR PRIMEIRO que persistem por um bom tempo, tempo mais que suficiente para,

quando da chegada de outros, ela já ter tido tempo de obter retornos sobre investimento muito maiores do que a média da indústria.

*Aí você diria: ah, mas a Apple não é dos que chegam primeiro, não foi ela que lançou o primeiro celular ou o primeiro smartphone...* Olhe de novo, com cuidado: não só o iPod foi o primeiro de sua classe, resolvendo um PROBLEMA SISTÊMICO que nenhum dos dispositivos MP3 anteriores resolvia [articular todo um mercado ao redor do dispositivo, vender música com prejuízo, mas ter altíssimas margens no hardware] mas o mesmo conceito foi, depois, estendido para o iPhone. E com um detalhe: a experiência de uso do iPhone não só foi a primeira de sua classe, mas, por muito tempo, a única.

GESTÃO de PROJETO DIRECIONADA PARA O MERCADO



Facebook tem uma história parecida para contar, assim como muitas outras empresas. Apesar de não ter sido o primeiro [e nem o segundo, ou décimo] a fazer uma rede social, Zuckerberg foi o primeiro a encontrar a experiência de uso apropriada para uma rede social global e daí pra frente foi só tomar conta do mundo. Se seu negócio, nascente ou não, vai ter os meios e os tempos para fazer o que eles fizeram... bem, aí é uma outra história. Dê uma olhada em Augusto & Coelho,<sup>137</sup> que discutem a introdução de novos produtos no mercado, pra ver do que estamos falando. A literatura e a experiência mostram que mudanças sistêmicas e de paradigma, ou mesmo mudanças de foco e estratégias de negócios, não são, nunca são, triviais.

Quer ver um caso histórico, daqui mesmo do Brasil? Nossa indústria de jogos para celulares nasceu morta, no começo dos anos

2000. Como assim? Simplificando uma longa conversa, TUDO o que precisava acontecer para ela dar certo, na época, era as operadoras móveis [ou pelo menos duas delas] terem construído, com as microempresas de jogos móveis, um modelo de negócios que remunerasse o investimento das empresas de jogos no PRIMEIRO momento e as operadoras no SEGUNDO.



Mas não: as operadoras queriam APENAS 80, 90% da renda dos jogos móveis... na partida, sem nem terem se dado ao trabalho de criar planos de dados para download dos jogos... e o resultado foi o estrangulamento e posterior desaparecimento de quase todas as empresas de jogos móveis do começo da década passada. Quem sobrou mudou de negócio. Mas o efeito mais cruel foi a destruição de energia e esperança no processo. Eu estava lá, tentei ajudar e não consegui. E vi o drama; durante anos, os empreendedores de jogos móveis apostando, levados pelas conversas das teles, que só

faltava um pequeno passo, ou ajuste, ou detalhe, pra que tudo desse certo e a classe chegasse ao paraíso. E nunca, nada. Gastou uma Apple e um APP STORE, com Android na cola, pra criar este mercado. E as operadoras, que queriam tudo, ficaram com nada. Bem feito.

Aí é onde entra uma pergunta<sup>138</sup> de Martin Varsavsky sobre as razões que levam as empresas americanas a dominarem o mundo, particularmente a web, usando Google como exemplo: *...¿POR QUÉ GOOGLE? Y mi respuesta es que en Google y en todo Silicon Valley hay tantas nacionalidades trabajando juntas [el 53% de los trabajadores de Silicon Valley no son nativos norteamericanos] que el nacionalismo como tal no existe. Es lo opuesto que en España. LOS INGENIEROS DE GOOGLE SIMPLEMENTE NO PIENSAN EN TÉRMINOS NACIONALES, en términos históricos sino justamente buscan lo contrario, LO QUE TODA LA HUMANIDAD TIENE EN COMÚN.*

Falou e disse. Olhando para os nossos próprios umbigos e nos achando o centro do mundo, nos agarramos cada um às nossas pequenas árvores e esquecemos da floresta. Nem vemos ou sabemos que há uma floresta, aliás. Quase qualquer estudante de graduação de informática brasileiro poderia ter escrito Orkut, Flickr, Twitter, Digg, HypeM, Instagram... e tantas outras mais, antes que algum estudante americano o fizesse. Mas ficamos parados, mirando um mundinho onde não há nenhuma possibilidade de negócios verdadeiramente em rede, na grande rede. Até porque pensamos em tecnologia, na maioria das vezes, e não em solução de problemas e nos negócios que vêm de lá. Parece que ainda não

entendemos que todos os negócios locais de algum futuro, no futuro próximo [hoje!] são, na verdade, negócios de caráter global. Negócios, pode-se dizer, GLOCAIS. Precisamos nascer para um mundo globalizado... antes tarde do que nunca. Nem que seja preciso ir atrás de negócios onde eles estão, como Varsavsky foi, pra Espanha [que, na época, era uma ótima escolha].

A pergunta e resposta de Varsavsky podem ser estendidas e entendidas de outras formas. Ao invés de ter um pensamento multinacional, no seu negócio, pode-se ter um pensamento global, mesmo que a única pessoa, na partida, seja você. Não é preciso ter dez nacionalidades no seu grupo pra descobrir o óbvio. E muita coisa é absolutamente óbvia, como [por exemplo] a quase impossibilidade de criar um novo negócio inovador de crescimento empreendedor LOCAL a partir de proposições de valor que só têm chances de dar certo em escala GLOBAL.

Por LOCAL entenda local mesmo, quase só no seu lugar; mas GLOBAL não precisa ser o mundo; pode ser beem mais do que seu local. Quer ver? Compras coletivas online, por exemplo, dependem de escala para dar certo. Pode ser seu negócio, pode começar em Taperoá, PB, com o público de internet de lá, e dar certo. Pra isso, terá que ganhar escala, não tem qualquer chance de dar certo SÓ EM Taperoá. Ou só na Paraíba. Tanto que não há nenhum exemplo de algum negócio deste tipo que tenha dado certo, nesta escala, no planeta. Outro exemplo? Um ZIPCAR dificilmente dará CERTO se não atingir muitos milhares de veículos e muitas centenas de milhares de usuários, o que só é possível se você atingir algumas regiões metropolitanas. Claro que não começa assim; mas se não tiver esta

proposta, na partida, e um plano inicial pra chegar lá... é melhor nem começar.

E olha que Zipcar, americano, baseado em Cambridge ao lado do MIT, é uma cópia. Começou nos EUA em 2000, quando já havia serviços parecidos na Europa desde o meio da década de 1980. Os empreendedores de Zipcar não eram nem os primeiros no mercado de compartilhamento de autos dos EUA [Flexcar data de 1998] e só tiveram que adaptar um modelo europeu ao mercado americano e participar da criação de um mercado nos EUA, a partir de um exemplo que vinha dando MAIS OU MENOS CERTO. Um dos maiores problemas do PRIMEIRO NO MERCADO, além de ter um produto ou serviço que faça sentido, claro, é construir o mercado e suas regras. Se depender de agentes monopolistas [ou quase], satisfeitos com sua situação e retorno correntes [assim como as operadoras de nosso exemplo de games estavam e estão...], tal construção pode ser impossível, dados os meios, recursos e tempo do empreendedor.

Entre os meios, deve-se contar as conexões: se seu negócio tem dinheiro inteligente e conectado por trás, daquele tipo de dinheiro que tem intimidade e pode fazer ligações com os principais agentes do mercado para você expor seus argumentos... dinheiro que pode convencer agentes a correr riscos junto com você, fica muito mais fácil mudar a posição dos agentes dominantes.

Mas, como já se comentou aqui mais de uma vez, é impressionante a quantidade de pessoas que resolve criar um negócio ou produto que vai ser o primeiro no mercado e depende de tais tipos de contextos, agentes e mudanças e não entende – porque

na maioria das vezes nunca pensou sobre o assunto – a complexidade do problema de criar ou mudar um mercado.

Daí a pergunta: nosso empreendedor quer – e tem condições – de ser o primeiro a chegar no mercado?... A resposta não é fácil e, seja qual for, sendo primeiro ou segundo... ou o último a chegar, o maior problema daí pra frente é o do nosso próximo capítulo, o de descobrir, definir e desenvolver um modelo de negócios.



[65](#) "Okinawa's doomed innovation experiment", em [bit.ly/hI1K18](http://bit.ly/hI1K18).

[66](#) "Take this test to see if you actually have a million-dollar idea", em [read.bi/ZcPatl](http://read.bi/ZcPatl).

[67](#) "6 Skills every startup team needs", em [bit.ly/UcUAj8](http://bit.ly/UcUAj8).

[68](#) "The 5 employees every small business needs", em [bit.ly/XAcY2E](http://bit.ly/XAcY2E).

[69](#) Veja uma lista dos "C"s das corporações em [bit.ly/W9Cr6E](http://bit.ly/W9Cr6E) e não se preocupe com o seu. Faça seu trabalho.

[70](#) "Sobrevivência e mortalidade", em [bit.ly/11K6qWv](http://bit.ly/11K6qWv).

[71](#) "Quatro entre dez empresas fundadas há menos de dois anos saem do

mercado”, em [glo.bo/WuP3U8](http://glo.bo/WuP3U8).

[72](#) “Starting smaller; staying smaller: America’s slow leak in job creation”, em [bit.ly/SnVutv](http://bit.ly/SnVutv).

[73](#) “Only the paranoid survive: how to exploit the crisis points...”, [amzn.to/Y1klpz](http://amzn.to/Y1klpz).

[74](#) “How much poor performers cost you”, em [bit.ly/Wxhlg5](http://bit.ly/Wxhlg5).

[75](#) “Leading teams: Setting the stage for great performances”, em [amzn.to/T72Rad](http://amzn.to/T72Rad).

[76](#) “Why teams don’t work, an interview with J. Richard Hackman”, em [bit.ly/12f0cuq](http://bit.ly/12f0cuq).

[77](#) “Why teams don’t work”, J. Richard Hackman, em [bit.ly/TUnDok](http://bit.ly/TUnDok).

[78](#) “Computação, comunicação e controle: Silvio Meira no NO., 2000-2002”, em [amzn.to/13A2IDN](http://amzn.to/13A2IDN).

[79](#) Veja um relato parcial sobre como reescrever emeio em [bit.ly/12zIPIM](http://bit.ly/12zIPIM).

[80](#) “TEDxSaoPaulo - Silvio Meira - 11/14/2009”, em [bit.ly/a1PPkM](http://bit.ly/a1PPkM).

[81](#) “Revisiting the Einstein-Bohr dialogue”, em [bit.ly/W9E5VI](http://bit.ly/W9E5VI).

[82](#) “Rutherford and Bohr”, em [bit.ly/VHC02P](http://bit.ly/VHC02P).

[83](#) “Welcome to the party: ‘Socializing’ design”, em [bit.ly/gaFis0](http://bit.ly/gaFis0).

[84](#) Não lembra ou quer rever? Volte para a página 99: “Você conseguirá montar um time vencedor?”

[85](#) “Value-focused thinking: A path to creative decision making”, em [amzn.to/W5NfVd](http://amzn.to/W5NfVd) e “Understanding the role of value-focused thinking in idea management”, em [bit.ly/XmCHfE](http://bit.ly/XmCHfE).

[86](#) “Innovation: The five disciplines for creating what customers want”, [amzn.to/12qenOv](http://amzn.to/12qenOv).

[87](#) Stieglitz, Nils, Heine, Klaus: “Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm”, em [bit.ly/12e1urn](http://bit.ly/12e1urn) e #FNAC [feature, not a company], em [bit.ly/12e2rjv](http://bit.ly/12e2rjv).

[88](#) No interior da Paraíba, uma coisa que se tem pela mera vontade de ter, sem que se lhe dê qualquer uso.

- [99](#) "6 qualities of strong product managers", em [bit.ly/XECMeS](http://bit.ly/XECMeS).
- [90](#) "People care about stories, not products", sobre LEGOs, em [bit.ly/Wa47bi](http://bit.ly/Wa47bi).
- [91](#) "Top 5 ways to sell innovation", em [bit.ly/dGv34i](http://bit.ly/dGv34i).
- [92](#) "Selling innovation and value, not cost", em [cnet.co/10wTRxi](http://cnet.co/10wTRxi).
- [93](#) "Metodologia PROFITS, Engenharia de vendas", [bit.ly/10LdhiZ](http://bit.ly/10LdhiZ).
- [94](#) "Selling innovation change", interview with Brett Clay, [bit.ly/UJOeXF](http://bit.ly/UJOeXF).
- [95](#) "Q&A with Amazon's Jeff Bezos", [buswk.co/f43b5M](http://buswk.co/f43b5M).
- [96](#) "How a chain of tea shops kickstarted the computer age", [bit.ly/11KIand](http://bit.ly/11KIand).
- [97](#) "Celebrating LEO, the world's first business computer", [bit.ly/Whaabb](http://bit.ly/Whaabb).
- [98](#) "Social capital: Its origins and applications in modern sociology", Alejandro Portes, 1998, em [bit.ly/RVINlo](http://bit.ly/RVINlo).
- [99](#) "The facets of social capital", em [bit.ly/YjB0pc](http://bit.ly/YjB0pc).
- [100](#) "Graph API – Facebook developers", em [bit.ly/YjCIGT](http://bit.ly/YjCIGT); veja uma longa discussão no blog, no link [bit.ly/P9nUDf](http://bit.ly/P9nUDf).
- [101](#) "Gangnam style: how Seoul's most exclusive neighbourhood went global", em [bit.ly/Wj5emf](http://bit.ly/Wj5emf).
- [102](#) "Emergence of segregation in evolving social networks", em [bit.ly/V31aWF](http://bit.ly/V31aWF).
- [103](#) "The paradox of preparing for change", em [bit.ly/PJZ4h5](http://bit.ly/PJZ4h5).
- [104](#) "A Red Bull e as lições [radicais] de marketing do projeto Stratos", em [bit.ly/S8rgJ1](http://bit.ly/S8rgJ1).
- [105](#) "The social network paradox", em [tcrn.ch/neFFJd](http://tcrn.ch/neFFJd).
- [106](#) "Conceitos de resultado: lucro ou prejuízo...", em [bit.ly/14d9iKm](http://bit.ly/14d9iKm).
- [107](#) "The 4P classification of the marketing mix revisited", [bit.ly/12kRxbU](http://bit.ly/12kRxbU).
- [108](#) "Time to kill off the 4 Ps?", [bit.ly/140WjeC](http://bit.ly/140WjeC).
- [109](#) "The trident model for customer-centric enterprise systems...", [bit.ly/VWsnOi](http://bit.ly/VWsnOi).
- [110](#) "O paradigma dos 4Ps do composto de marketing – Origem, evolução e futuro", [bit.ly/186wPhZ](http://bit.ly/186wPhZ).
- [111](#) "Mobile application marketing and strategy – 9 rules to build a successful app", [bit.ly/XwbwOs](http://bit.ly/XwbwOs).

- [112](#) Resumo de 88 páginas do livro em [bit.ly/hbXqJt](http://bit.ly/hbXqJt); se gostar, veja a próxima nota, com um link para o livro.
- [113](#) "A estratégia do oceano azul", de W. Chan Kim e Renée Mauborgne; site do livro: [bit.ly/11HYNQd](http://bit.ly/11HYNQd)
- [114](#) "Formação de preços como processo complexo", no link [bit.ly/WkPL56](http://bit.ly/WkPL56).
- [115](#) "A relevância dos custos na formação do preço de venda...", em [bit.ly/WGC69f](http://bit.ly/WGC69f).
- [116](#) "Creating competitive products", em [bit.ly/V39o1g](http://bit.ly/V39o1g).
- [117](#) "Lean startup methodology, pivoting, doing a startup vs joining a startup, and more", [bit.ly/Tddc4I](http://bit.ly/Tddc4I).
- [118](#) "5 rules for finding product/market fit and turning it into dollar bills", em [b.qr.ae/StBtBT](http://b.qr.ae/StBtBT).
- [119](#) "Frederick W. Smith Interview", em [bit.ly/1410hDR](http://bit.ly/1410hDR).
- [120](#) "Marcas: Sustentáveis?", [bit.ly/SBRIO2013](http://bit.ly/SBRIO2013).
- [121](#) "Sustainability strategies: When does it pay to be green?", [bit.ly/10NGcDc](http://bit.ly/10NGcDc).
- [122](#) "Global production networks, knowledge diffusion, local capability formation", [bit.ly/WD2m4i](http://bit.ly/WD2m4i).
- [123](#) "The new competitive landscape", [bit.ly/16EDsKt](http://bit.ly/16EDsKt).
- [124](#) "Global PC installed base passes 1 billion", 07/2008, [bit.ly/1412AqH](http://bit.ly/1412AqH); vendas PCs 2010: [bit.ly/18RcVbQ](http://bit.ly/18RcVbQ).
- [125](#) "The global laptop industry", [b.gatech.edu/YPqowO](http://b.gatech.edu/YPqowO).
- [126](#) "What if Apple's tablet market share keeps dropping?", [bit.ly/UZwJiI](http://bit.ly/UZwJiI) e "Tablet market to more than double by 2016 Amid PC Slump", [bloom.bg/UZwR1v](http://bloom.bg/UZwR1v).
- [127](#) "The core competence of the corporation", em [bit.ly/UZwV1j](http://bit.ly/UZwV1j).
- [128](#) "Developing products on 'internet time': The anatomy of a flexible development process", [bit.ly/Woe1Er](http://bit.ly/Woe1Er).
- [129](#) "GRAAL: The search for GRAnd algorithms in truly global software markets", [bit.ly/T5xgyR](http://bit.ly/T5xgyR).
- [130](#) "The global competitiveness of the Chinese wooden furniture industry",

em [bit.ly/Woekip](http://bit.ly/Woekip).

[131](#) "What is a barrier to entry?", de McAfee, Mialon e Williams, no link [bit.ly/SgBk4u](http://bit.ly/SgBk4u).

[132](#) "Be exceptional – Wisdom from the quotes of Wayne Gretzky", em [bit.ly/Wcy2N1](http://bit.ly/Wcy2N1).

[133](#) "Take this test to see if you actually have a million-dollar idea", em [read.bi/ZcPatl](http://read.bi/ZcPatl).

[134](#) "Educação empreendedora", série publicada no blog do autor, em [bit.ly/EduEmp](http://bit.ly/EduEmp).

[135](#) "Can't find a dream job? Create your own", [bit.ly/UVcNyZ](http://bit.ly/UVcNyZ).

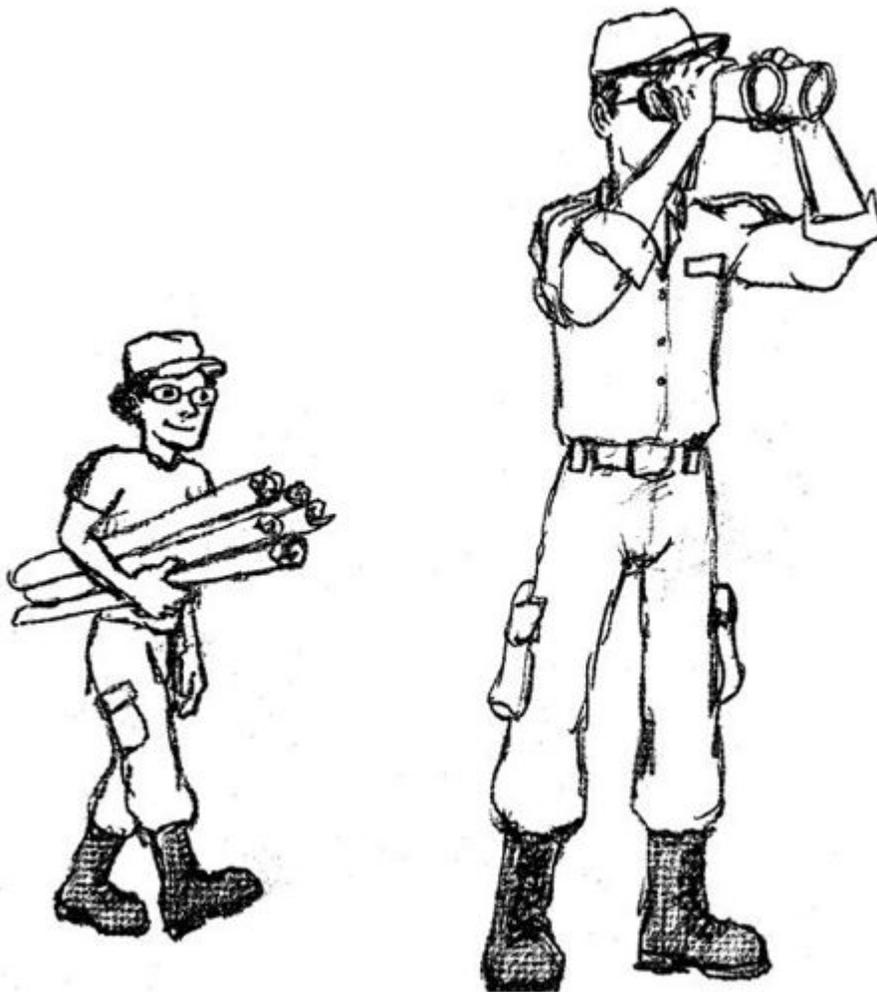
[136](#) Em "First, fast, and on time: The path to success. Or is it?", no link [bit.ly/Wb43Fj](http://bit.ly/Wb43Fj).

[137](#) "Market orientation and new-to-the-world products:...", em [bit.ly/WcbvD4](http://bit.ly/WcbvD4).

[138](#) "El nacionalismo cultural y su efecto negativo en el desarrollo empresarial europeo", [mun.do/V834pc](http://mun.do/V834pc).



## DESCOBRIR, DEFINIR E DESENVOLVER UM MODELO DE NEGÓCIOS



O MODELO DE SEU NEGÓCIO NÃO TEM NADA A VER COM O MODELO DE SEU CARRO. Um modelo de negócios é o conjunto de processos, métodos, práticas que faz com que seu negócio crie o que tem que criar, seja um produto ou serviço, posicione sua oferta no mercado, consiga fabricar ou prover o que você está fazendo para resolver o problema de um conjunto de consumidores e, atendendo e mantendo satisfeita esta sua comunidade, gere as rendas que vão manter sua empresa funcionando. Você pode ainda ter toda uma teoria pra sustentar sua operação e, muito

provavelmente, uma arquitetura de sistemas que vai apoiar a execução de seu *modelo*.

**MODELOS DE NEGÓCIOS**

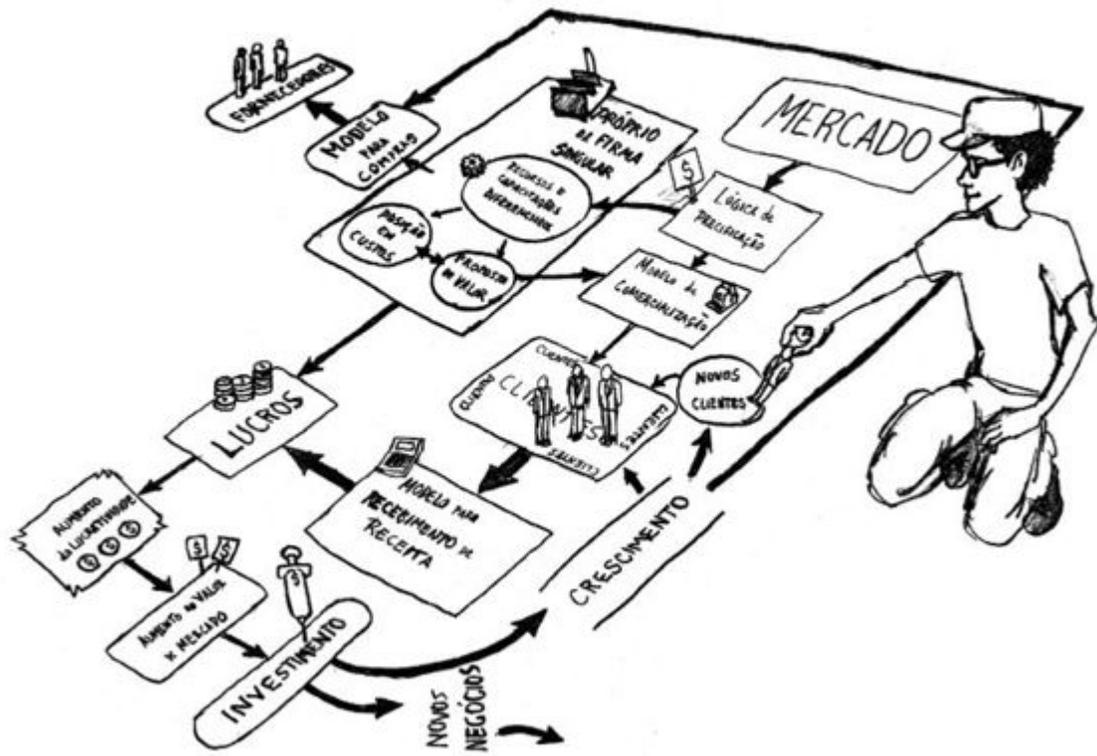
TIPOLOGIA	ATRIBUTOS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Definições Gerais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- COMPONENTES QUE CONSTITUEM O NEGÓCIO</li> <li>- ATRIBUTOS GERAIS DE INDÚSTRIA</li> <li>- METAMODELO OU ONTOLOGIA PARA MODELO DE NEGÓCIOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AS VANTAGENS DA AGREGAÇÃO, OU SEJA, O ENTENDIMENTO DAS BASES PARA A CRIAÇÃO DE VALOR DA EMPRESA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A IMAGEM TRANSMITIDA SE TORNA GERAL DEMAIS PARA PASSAR QUALQUER COISA RELEVANTE SOBRE O NEGÓCIO ESPECÍFICO</li> </ul>
Definições Amplas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O MÉTODO DE FAZER NEGÓCIO</li> <li>- FOCO EM TODO O SISTEMA DO EMPREENDIMENTO</li> <li>- A ARQUITETURA PARA GERAR VALOR</li> <li>- DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES E RELACIONAMENTOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A CRIAÇÃO DE VALOR DEVE SER ENTENDIDA ATRAVÉS DE TODA A CADEIA DE VALORES DA QUAL A EMPRESA FAZ PARTE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FALTA DE SUFICIENTE FOCO NOS PRINCIPAIS PROCESSOS DE CRIAÇÃO DE VALOR</li> <li>- INCLUSÃO DE FATORES QUE NÃO SÃO COMPLETAMENTE CONTROLADOS PELA EMPRESA</li> </ul>
Definições Específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DESCRIÇÃO DO CARÁTER ÚNICO DE ASPECTOS INTERNOS</li> <li>- INFRAESTRUTURA PARA GERAÇÃO DE VALOR</li> <li>- CONSIDERAÇÕES DETALHADAS DE LIGAÇÕES, PROCESSOS E REDE DE CAUSA E EFEITO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O NÍVEL DE DETALHE RESPEITA O FUNCIONAMENTO ESPECÍFICO DA FIRMA</li> <li>- DESCRIÇÕES PRECISAS E RELEVANTES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AS CONSIDERAÇÕES PODEM FICAR MUITO ESPECÍFICAS PARA FAZER SENTIDO</li> <li>- PERDA DA COMPREENSÃO GERAL</li> </ul>

Neste ponto, talvez seja bom dizer que um **MODELO DE NEGÓCIOS** [um *business model*] não é a mesma coisa que um **PLANO DE NEGÓCIOS** [um *business plan*]. Numa primeira análise [e há muitas...], um modelo de negócios especifica o que é o negócio, qual é seu engenho, o que faz a coisa se mover. Se você pensa que isso é fácil de definir ou discutir, talvez fosse bom ler um texto de Nielsen & Bukh, [139](#) que trata só de definições e *frameworks* para falar sobre modelos de negócios e seus atributos, cuja tipologia está resumida na tabela acima.

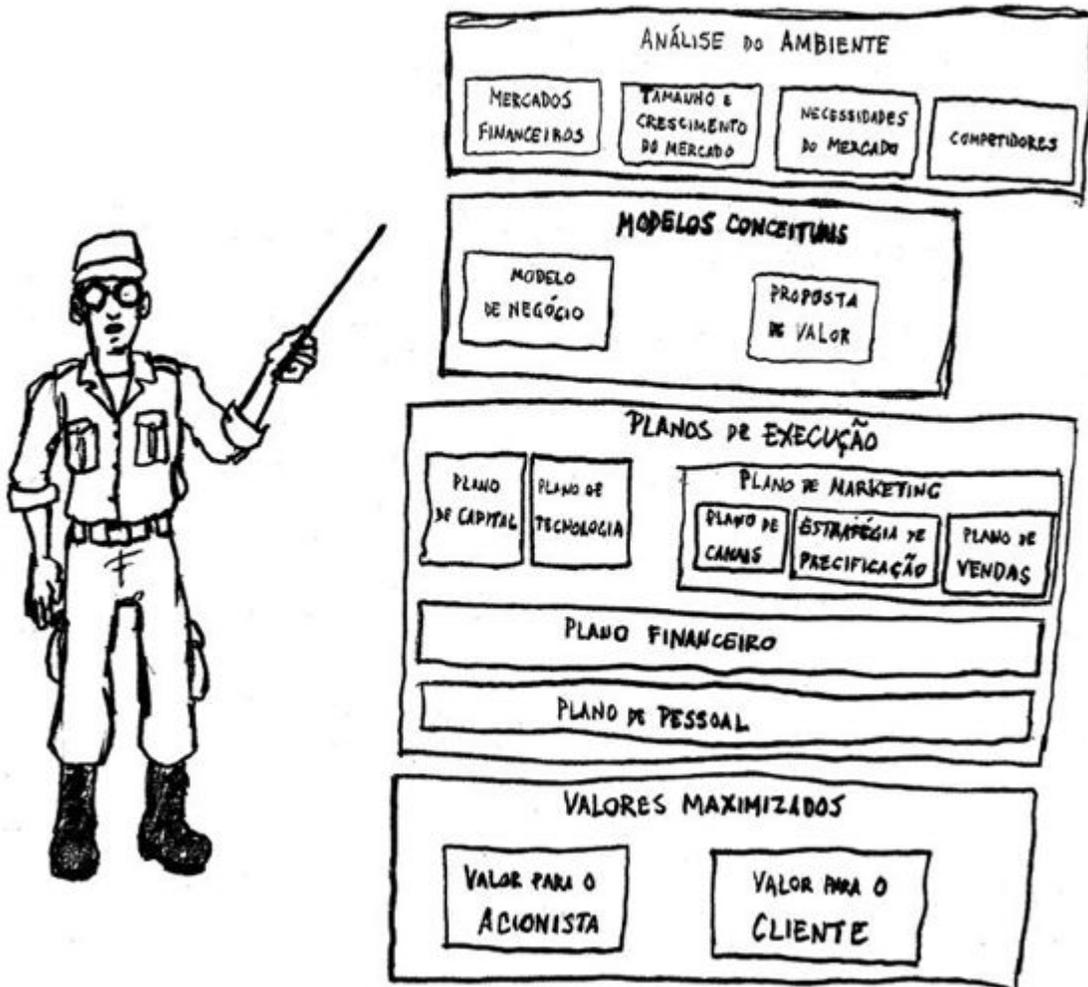
Mas nós vamos começar por uma definição bem mais simples:

Roger Clarke<sup>140</sup> diz que uma interpretação útil da expressão *modelo de negócios* é QUEM PAGA o QUE, PRA QUEM e POR QUÊ. E eu adicionaria, porque a resposta nem sempre é trivial, COMO? E isso é direto ao ponto: se estas cinco-perguntas-em-uma não tiverem, cada uma, uma boa resposta, você muito provavelmente vai ter problemas demais em seu negócio. E logo no começo.

Mas tais perguntas, postas de uma forma tão ampla e aberta, e feitas a um empreendedor em potencial, vão gerar respostas vagas e quase que certamente inúteis. As perguntas de Clarke têm mais potencial de esclarecer o que é um modelo de negócios na forma detalhada por Chesbrough & Rosenbloom<sup>141</sup> no que deveriam ser as seis funções de um modelo de negócios: 1. articular a proposição de valor [lembra da lista NABC? Está na página 110] para 2. um segmento de mercado identificado e estudado para seu negócio; 3. definir a estrutura da cadeia [rede!...] de valor do produto, serviço e, em última análise, do seu negócio como um todo; 4. especificar os mecanismos para geração de receita, assim como quais são e onde estão os custos; 5. identificar a posição e relacionamentos do seu negócio na cadeia [rede!...] de valor; e, por fim 6. formular a estratégia competitiva, que deveria fazer com que seu negócio obtivesse e fosse capaz de manter vantagens sobre os rivais.



# PLANO de NEGÓCIOS



Se você descobrir um modelo de negócios peculiar para seu negócio [o da figura na página seguinte é genérico],<sup>142</sup> sua definição e desenvolvimento terão que passar por um conjunto de análises, como as descritas numa prova de uma disciplina de MBA sobre startups.<sup>143</sup> Se sua proposição de modelo de negócios não conseguir sobreviver a análises de oportunidade, mercado, competitividade e lucratividade, assim como a uma avaliação das competências do seu negócio para fazer uma gama de produtos [e

não um só]... acho que não vai ser preciso – ou não vai valer a pena – escrever um plano de negócios pra ele.

E aí nós chegamos no tal do plano de negócios: se um modelo de negócios é uma proposição DESCRITIVA do que é seu negócio, um plano de negócios vai vir a ser o detalhamento PRESCRITIVO de como as coisas terão que ser feitas, passo a passo, para o negócio se desenrolar. Para quem é de computação, um modelo de negócios é DENOTACIONAL [trata de significados, dos quês e porquês] e um plano, OPERACIONAL [trata dos comos]. Pra saber mais [sem estudar muito], basta olhar a página 1 das notas de aula de uma disciplina de semântica.[144](#)

O modelo de negócios é central e essencial para se escrever um plano de negócios que faça sentido para qualquer analista e, principalmente, para o investidor. O modelo pode e deve ser abstrato e estar na sua cabeça em todos os níveis de discussão e explicação. Perguntado, você deve ser capaz de falar sobre ele seja qual for o tempo que você tiver ou que o investidor ou analista tenha ou possa dedicar a você. Lembra nossa discussão sobre tempo, lá atrás? Se você fosse Google, lá no começo, e alguém lhe pedisse pra explicar seu negócio em dez segundos, daria pra descrever – pra alguém sem base tecnológica – que você estava fazendo uma máquina de busca? Não. E se você disse que seu propósito era *organizar toda a informação da web e, depois, do mundo*? Pois. Aí o candidato a investidor, capturado, poderia até perguntar, *como*? E já seria outra conversa, em outro cenário e nível de detalhe.

Por que é importante pensar assim? Porque há quem chegue no

C.E.S.A.R, por exemplo, e peça uma tarde inteira [!] para uma primeira conversa, porque seu *negócio* é tão complexo [ou complicado?] que a gente vai levar horas para entender seu *plano de negócios*. Normalmente, em casos como este, o proponente nem sabe o que é um *modelo de negócios*. Resultado? Como nós [nem ninguém...] nunca temos uma tarde inteira para quase nada, nunca temos tempo para quem precisa de uma tarde inteira.

Uma descrição precisa e concisa do modelo, como parte de um plano, que passa por muito mais perguntas do que as questões fundamentais do modelo de negócios, vai ser absolutamente fundamental para que você se convença e convença seus liderados, investidores e muitos de seus potenciais clientes sobre a viabilidade de seu negócio. O plano, como expressão do modelo e de sua possibilidade de execução, vai ter que levar em conta nada menos do que as áreas mostradas na figura anterior.

Falando nisso, olhe a figura de novo e pense: se você já sabe qual é o modelo de negócios, consegue escrever o plano. Se não sabe, o plano será sintaxe vazia, facilmente identificável por qualquer olhar minimamente competente.

Lembre-se de que quase todo mundo que pode investir no seu empreendimento sabe [na quase totalidade dos casos] ganhar dinheiro e fareja riscos de longe. Na imagem anterior, eles estão no último retângulo, o dos valores maximizados, o valor criado para o cliente e usuário e o valor criado para o acionista. Tudo dito, tudo entendido, se o investidor não tiver uma boa percepção do valor que seu negócio agrega para ele, investidor... acho que você não vai

contar com o D.I.C. [dinheiro inteligente e conectado] dele, não. Nem pensar.

Tudo isso dito, há pelo menos mais uma coisa a se observar, aqui, sobre modelos de negócios: faz pelo menos uma década que se desconfia [a partir de um trabalho de Amit e Zott]<sup>145</sup> que o modelo de negócios é um dos principais focos para inovar em qualquer negócio, pois lá está a fonte primária para criação de valor para a empresa, seus clientes, fornecedores e parceiros. Lembre quantos exemplos de empresas inovadoras usam tecnologias [inicialmente] triviais e venceram justamente porque seu modelo de negócios era radicalmente inovador. Quer olhar duas? Amazon e Salesforce.



A tese de Amit e Zott, que no artigo mencionado serve de base para analisar e-business, é representada no diagrama da página anterior e sugere que o potencial de criação de valor [o miolo de seu

modelo de negócios...] se articula ao redor de quatro dimensões interdependentes: NOVIDADE, EFICIÊNCIA, COMPLEMENTARIDADES e LOCK-IN, ou seja, como é que eu vou fazer com que meus clientes e usuários *não escapem* de mim. Depois deste artigo, Amit e Zott dizem, noutro trabalho, [146](#) que

*...o desenho de um modelo de negócios é característica saliente das empresas empreendedoras, que estão menos sujeitas às dependências e inércia das mais estabelecidas... nós definimos EMPRESAS EMPREENDEDORAS como aquelas que, relativamente jovens, têm o potencial de atingir tamanho e lucratividade significativos.*

Ou seja, eles estão tratando do que chamamos de NOVO NEGÓCIO INOVADOR DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR. E continuam:

*...estas empresas têm que resolver seus problemas de coordenação em um universo de novidade, onde a mudança é a norma; a performance do negócio depende de arranjos organizacionais dentro, fora e na interface com outros negócios; aí, uma tarefa central dos empreendedores é delinear novas formas de transação entre seu negócio e parceiros, clientes, fornecedores....*

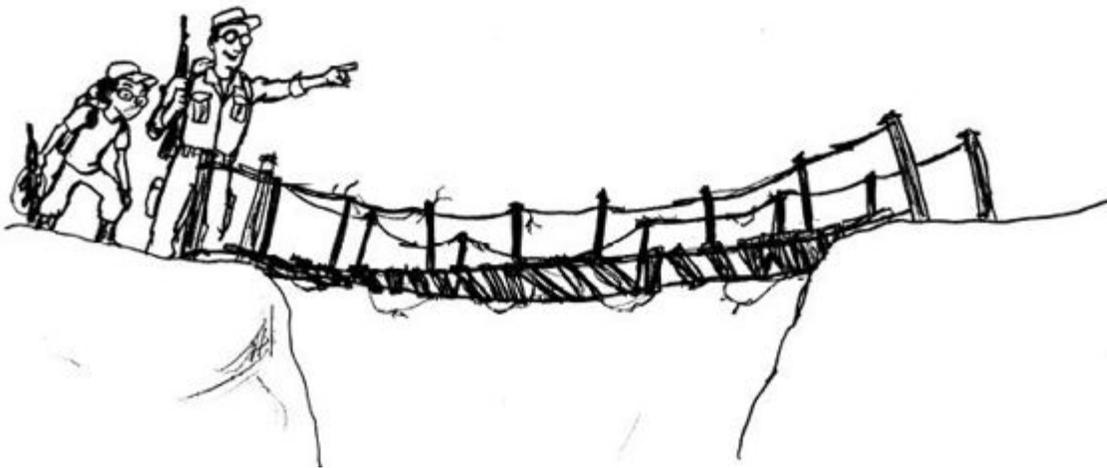
Isto é: qual é a *máquina de negócios* que devemos inserir em redes de valor estabelecidas, com que tipo, forma e intensidade de articulações, se possível realizando transações com muita gente que já está no mercado? E como tal *máquina* seria capaz de criar valor

novo, destinado a nossos clientes, usuários e acionistas? A resposta é que os

*...empreendedores quase sempre tentam encontrar formas originais de fazer negócios, levando a rupturas nas regras de competição no seu mercado, o que leva ao desenvolvimento de novos modelos de negócios.*

E isso não precisa ser coisa do outro mundo, sempre. Os autores discutem, no mesmo texto, duas dimensões para o desenho de novos modelos de negócios, centrados em EFICIÊNCIA ou NOVIDADE, e concluem que

*...o desenho organizacional deve ir muito além do desenho interno do negócio... e incluir a arquitetura de transações que a empresa articula com seus parceiros, fornecedores e consumidores.*



Isso é uma lembrança de que nós deveríamos levar em conta, ao desenhar nosso negócio, que ele está em rede. Seja qual for o negócio, o cenário, o país, estamos em rede. Nós conversamos

sobre isso antes, lá no “O mundo é plano, mas cheio de picos”. Se você não lembra, regrida dez casas: volte e releia, está na página 41.

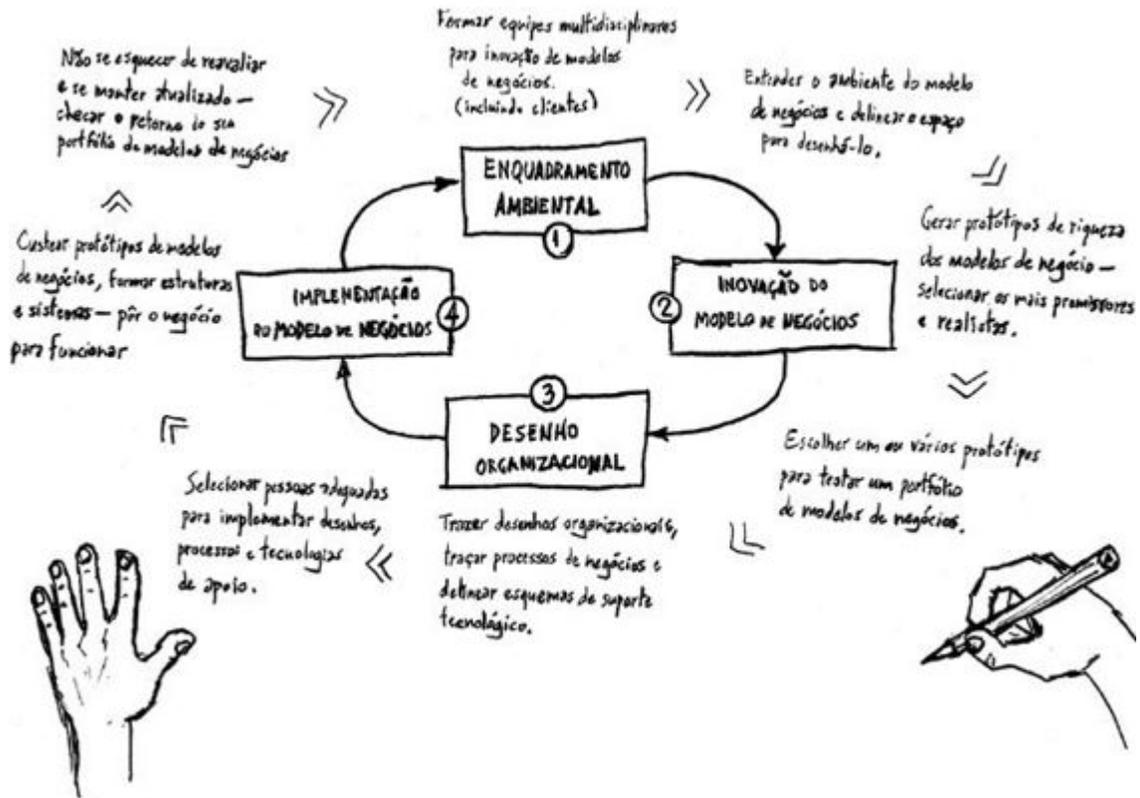
Seja lá qual for seu negócio – pode ser uma tese, agora, mas pode estar faturando, também –, de padaria a alta tecnologia, as maiores e mais radicais possibilidades de inovação estão em inovar no PRÓPRIO MODELO DE NEGÓCIOS, criando novos níveis de alcance, performance, satisfação de usuários, renda e margens. Quem sabe, redefinindo o mercado. Aí, um exemplo canônico recente é a Apple e o iPod, que chegou num mercado que já estava tomado por outros players... mas com um modelo de negócios que ligava o player às músicas, num ciclo de valor de hardware, software, conteúdo e serviços definido e controlado pela própria Apple. O resultado é conhecido: a Apple saiu do zero para US\$10 bilhões de faturamento em iPod/Tunes em mil dias, resultando numa multiplicação do valor de mercado da empresa por um fator de 150 no mesmo período.

Mas nem pense em fazer exatamente o que a Apple [ou qualquer outra empresa] fez, até porque ela já fez e é dona daquele pedaço. Pra ir atrás dela, você teria que inovar sobre o modelo de negócios atual da competição e aparecer com alguma [r]evolução que atraísse, para seu negócio, os clientes dos outros e [mais importante] gente que não é cliente de ninguém... ainda, e vai ser seu. Pra inovar no modelo de negócios, você tem que buscar seu próprio caminho e descobrir como revolucionar seu negócio ou seu mercado. Se der certo [e pra isso você vai ter que correr riscos], você pode estar criando um negócio bilionário. Se der errado,

comece de novo: afinal de contas, quase ninguém acerta na primeira.

E há, para os negócios que ainda são pequenos, uma notícia muito boa: menos de 10% do investimento dos grandes, em inovação, tem o modelo de negócios por foco principal. O que significa que você, pequeno empreendedor de grandes e complexos objetivos, tem uma boa chance de pegar um grande negócio de surpresa com o seu, inovador e radical, modelo de negócios.

Pena que, no Brasil, a vasta maioria dos novos [e pequenos] negócios seja uma cópia – muito malfeita, na maioria dos casos – do que já existe lá fora e, mais dia menos dia, vai vir pra cá com marca, reputação e investidores. Se for seu caso, se prepare, esteja pronto, o tempo todo, pra alguém comprar seu [talvez já nem tão] novo negócio. Se você fosse comprar um negócio, o que iria querer saber da empresa e dos empreendedores? Pois é... vão querer o mesmo de você e de seu negócio. Então... esteja preparado.



Pra terminar esta abertura, Amit e Zott [de novo, [147](#) em 2010], tratam o modelo de negócios como um SISTEMA DE ATIVIDADES composto por CONTEÚDO, ESTRUTURA e GOVERNANÇA. No conteúdo, está o QUE é feito na execução do modelo; na estrutura, o COMO as atividades estão articuladas e interligadas nos processos de negócio e, na governança, QUEM faz o QUÊ. Interferir nas três dimensões do modelo de negócios e nas suas interligações e interações, internas e externas, é o que leva à inovação no modelo de negócios, isso se houver um, o que ainda não é o caso.

Porque... quais são as perguntas que têm que ser feitas, e não necessariamente respondidas de primeira, pra descobrir um modelo para um negócio? É exatamente isso que vamos tentar discutir a partir daqui, na dúzia de páginas que se segue.

---

## COMO DESCOBRIR E ATINGIR CONSUMIDORES E CLIENTES?

---

VIVEK WADHWA<sup>148</sup> É VISITING SCHOLAR DA UC BERKELEY E APARECE AQUI PORQUE ESCREVEU UM TEXTO<sup>149</sup> PERGUNTANDO “O QUE É, EXATAMENTE, UM MODELO DE NEGÓCIOS?” A discussão anterior serve de base para tentar responder a um bom número de perguntas que você [se] fizer sobre o assunto, mas Wadhwa as sumariza em sete questões, que transformamos em cinco. A primeira e mais óbvia pergunta a que temos que responder para validar se nosso modelo de negócios está indo por um bom caminho é: será que vamos conseguir descobrir e atingir consumidores e clientes?

Por mais trivial que a pergunta possa parecer, pense três vezes, pelo menos, antes de dizer que sabe a resposta. E que sabe, também, transformar a resposta em um processo que vai atrair consumidores e clientes. Pra lembrar, consumidor é quem usa seu produto ou serviço; cliente é quem paga por isso. Vez por outra, os dois são a mesma pessoa. Mas no rádio e na TV aberta, por exemplo, eles são diferentes.

O anunciante paga a conta, é o cliente; o espectador *consume* o conteúdo. É o consumidor que, vez por outra [?] paga o pato, tendo que aguentar conteúdos abaixo da crítica, mas do *gosto* daquela tal média do público que interessa ao cliente. Isso é parte do modelo de

negócios da TV aberta, e nossa reclamação sobre a qualidade do domingo à tarde, na TV, só surtirá efeito quando a *maioria* pensar como nós. Aí o modelo muda, em função da mudança dos consumidores, atrás de quem irão os clientes e a TV.

Estes modelos multifacetados, onde usuários são *usados* para atrair clientes, também são comuns na web. Quase todo o Google funciona assim, bem como o Facebook e muitos outros. Mas há mudanças em curso. Depois de Google ter levado meia década para começar a rentabilizar Youtube, Facebook agora está enfrentando o mesmo problema com Instagram.<sup>150</sup> E isso em um cenário onde os usuários estão cada vez mais conscientes de seus direitos, em especial à privacidade garantida por lei na maioria dos países e com os investidores querendo ver, de volta, a cor do seu dinheiro, já que não se trata mais de modelos de negócio experimentais. A web tem 15 anos, não começou ontem.

Mas volte a pensar em descobrir consumidores e clientes: mesmo quando ninguém atende a um certo mercado, não é trivial criar um atendimento. Quer ver? Considere a oportunidade de construir redes sociais de pesquisadores<sup>151</sup> e as dezenas de tentativas fracassadas de desenvolver um negócio baseado em tal público potencial, cujas necessidades específicas não são atendidas por redes sociais *genéricas* como Facebook. A lista das razões pelas quais as muitas tentativas de entrar neste mercado falharam passa por 1. não levar em conta qual é o bem mais precioso para os pesquisadores, que talvez seja tempo; se for, até aqui ninguém apareceu com algo que salve ou *crie* tempo para tal comunidade; 2. a falta de incentivos relevantes para a população-alvo, inclusive e principalmente na

partida; e 3. não conseguir envolver os membros da rede em um ciclo virtuoso de interação,<sup>152</sup> criação, captura e distribuição de valor. As tentativas de criar tais redes, até agora, têm sucesso questionável, para dizer o mínimo.

Assumindo que você vai tentar entender o mercado potencial [pesquisa de mercado, análises demográficas, do mercado de anunciantes, da cadeia de valor, de experiências passadas em setores correlatos...] para descobrir onde estão os consumidores e clientes e que atratores você vai usar para trazê-los para seu produto ou serviço, o próximo problema a ser enfrentado é...

---

## **COMO ENTENDER A COMPETIÇÃO E DIFERENCIAR A OFERTA?**

---

...O QUE PODE LHE LEVAR A PENSAR QUE AQUI SÓ SE FALA DE PROBLEMAS COMPLEXOS [TALVEZ DESNECESSÁRIOS?...] PARA VOCÊ, SEUS PARCEIROS E SUA PROPOSIÇÃO DE NOVO NEGÓCIO. Mas lembre que estamos falando de um novo negócio inovador de crescimento empreendedor, o seu, e não de botar mais uma carrocinha de pipocas no shopping ou *mais um* site de compras coletivas ou compartilhamento de fotos. O *mais um* é o tipo de *novo* negócio que não é nem inovador nem de crescimento empreendedor e, portanto, não precisa passar pelo crivo deste livro.



Competição pode ser um incentivo essencial<sup>153</sup> para melhorar a qualidade [e não só diminuir preços] dos produtos em um mercado. Ainda melhor se for você quem está entrando para oferecer um produto de melhor qualidade [sob variadas óticas]. Mas pode ser um problema, se [no *seu* mercado] há firmas com poder para diminuir qualidade e levar os clientes para este novo *nível de serviço*, matando seu produto ou, por outro lado, capazes de criar níveis de qualidade [e de serviço] tão altos que você não consiga encontrar uma brecha para entrar no mercado. Ou, para entrar, tem que ser – ou vir a se tornar – tão grande e poderoso como eles.

Pensou na aliança que Google montou, com meio mundo de fabricantes, empresas de software, teles e provedores de conteúdo,

para competir com a Apple/iPhone? Acertou em cheio. Note que o *gphone* [leia Android sobre qualquer smart hardware] é, tinha, teve que ser, uma rede, ao invés de um silo [como a Apple] para ter força suficiente para entrar no mercado. Qual é o incumbente, do ponto de vista de Google? A Apple. Qual o diferencial do entrante? Muitos: a rede de fabricantes de hardware, velocidade de desenvolvimento e evolução da plataforma, que é bem mais aberta e livre, incluindo *mods* abertamente disponíveis como CyanogenMod<sup>154</sup> e por aí vai.

Veza por outra ouço empreendedores [da área de tecnologias da informação e aplicações] dizerem que seu produto *está pronto e já é vencedor*. Que agora só falta *convencer uma operadora* [brasileira...] a *botar a coisa no mercado*. Este é o tipo de ilusão que tira do mercado os mais competentes, determinados e bem intencionados empreendedores, com raríssimas exceções. Você nunca emitiu uma nota fiscal e o diferencial da sua oferta passa por convencer uma tele brasileira que seu produto ou serviço vale a pena? Esqueça. Para sempre.

Não porque seja uma tele, e brasileira, mas você sabe quais são os casos em que um startup criou uma agenda estratégica e operacional, para um novo produto, numa empresa de bilhões de faturamento anual?... Na prática, e no mundo, nenhum. Nos livros-texto e casos de estudo de MBA em empreendedorismo, um ou outro que se quer promover, lhe incentivando a seguir os passos de um negócio empreendedor que, quase sempre por acaso, deram certo. É como se você fosse escalar, mais rápido [porque está seguindo um *benchmark*], uma montanha ainda mais alta, mais rápido, gastando menos energia.

Aqui pra nós, não é porque você assistiu ao *A Rede Social* que você agora sabe o que é um startup e, como se não bastasse, aprendeu tudo o que precisava saber para montar aquela rede social de pesquisadores de que falamos lá atrás. Ou, quem sabe, seu site de compras coletivas...

O imperativo de diferenciação de seu negócio não deveria ser novidade. Numa revista de construção civil do longínquo ano de 1991 há um texto cujo título é "A indiferenciação pode ser o caminho do fracasso".<sup>155</sup> Logo na abertura lê-se:

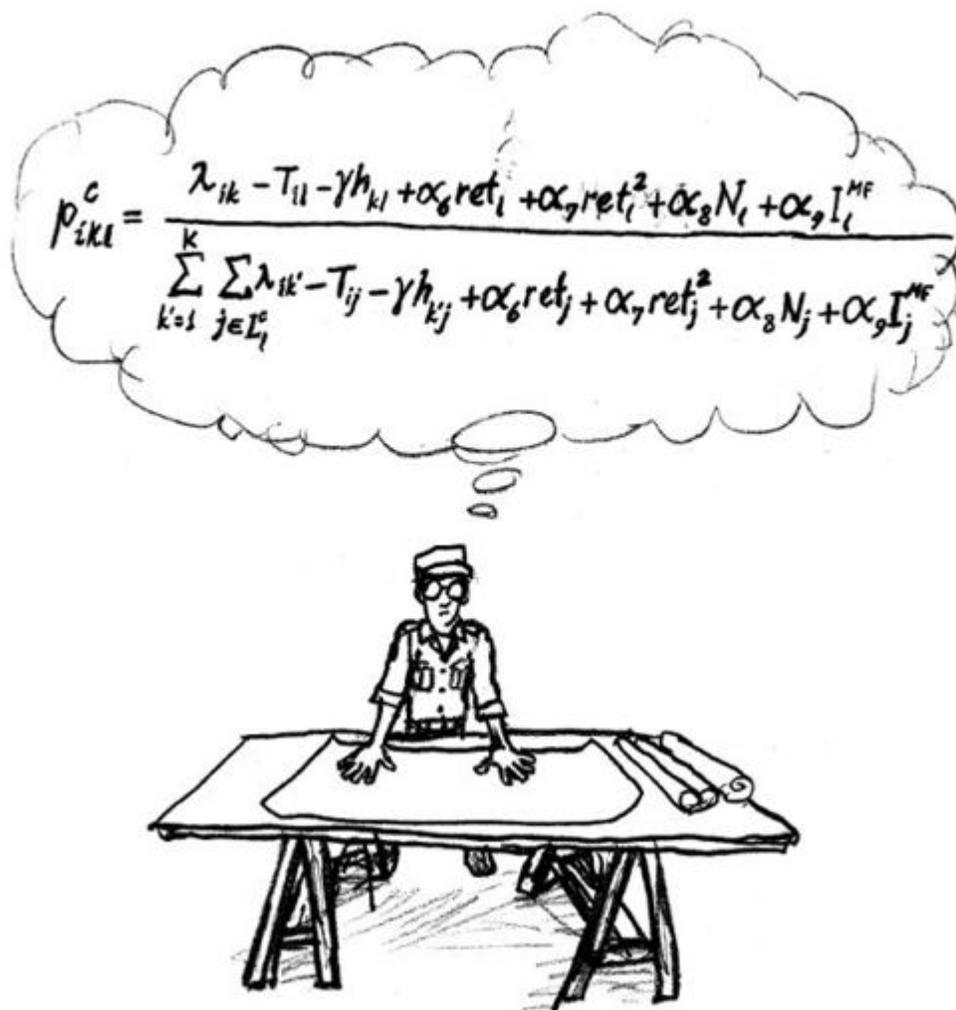
*Os anos 1990 vão ser a década da cabeça, e não dos pés, na construção civil. Não vai ser trabalhar mais que vai lhe manter no negócio, mas trabalhar de forma mais inteligente. O foco das empresas que quiserem continuar liderando um mercado cada vez mais competitivo vai ser diferenciação, algo que lhe torne único no seu mercado.*

E isso era construção civil no começo dos anos 1990. Mais de vinte anos depois, qual você acha que é a demanda por diferenciação no setor de, por exemplo, sistemas de informação ou serviços web ou, ainda, aplicações móveis?...

Mas... [sempre há um *mas* na atribulada vida do empreendedor] mesmo sabendo que seu negócio pode depender de diferenciação para nascer, crescer e continuar vivo, é bom tomar nota de que, em certos mercados [como acomodações-padrão em hotelaria]<sup>156</sup> diferenciação pode não valer a pena. Como talvez não valha, no caso da pipoqueira do shopping, produzir trinta diferentes tipos de

pipocas em uma dúzia de diferentes embalagens. O mercado para tal *diversidade diferenciada* pode simplesmente não estar lá.

Cada caso, claro, merece uma análise, um estudo cuidadoso, para se entender a competição e se descobrir o quanto e como é possível se diferenciar dela, sair da norma. Quer ver um caso que parece curioso, mas não é? Há um trabalho<sup>157</sup> de 2009 que trata da diferenciação de negócios de ENTREGA DE PIZZA, dentro de um modelo de PRODUTO, PREÇO, IMAGEM e SERVIÇO em Natal, aqui no Brasil. Diferenciação em entrega de pizza, já pensou? Como? Dá resultado? Vá ler o trabalho. E olhe que está em inglês: no Brasil, se você não sabia, tudo que está escrito em inglês é verdade...



Esta história de diferenciação é muito complexa mesmo. Se seu negócio é FÍSICO, tipo

loja na rua, a equação da página anterior [158](#) estabelece a probabilidade de consumidores de uma vizinhança  $i$  saírem de casa para entrar numa loja do tipo  $k$  em um aglomerado de lojas  $l$ . Não estou sugerindo que você vá estudar a referência, mas saiba que proximidade da competição, como é o caso das aglomerações de lojas de peças, eletrônica, vestidos de noiva... nas grandes cidades, pode facilitar a diferenciação do seu negócio. E, mesmo sem

diferenciação [o que compromete a margem de lucro], pode haver benefícios na aglomeração de lojas e serviços quase iguais.

Inesperado, não é? Pois é: pra isso mesmo que servem teorias e dados. Pra nos fazer pensar sobre as coisas de forma estruturada e discutir os resultados em função de hipóteses, dentro de contextos, que possam ser provadas ou não.

Pra terminar, é bom lembrar que se você se diferenciar e se der resultado, ou seja, se você afetar a competição porque tirou algum mercado dela, é muito provável que ela lhe imite, como mostram estudos da McKinsey<sup>159</sup> sobre o mercado de automóveis nos EUA. E, vez por outra, a imitação vai gerar resultados melhores do que os seus. E aí, fazer o quê? Como diz Kanter,<sup>160</sup> SURPRESAS e MUDANÇAS são o novo NORMAL, e RESILIÊNCIA é a nova HABILIDADE, a de sobreviver às mudanças que, ao fim e ao cabo, é bem capaz de você ter começado ou provocado. Kanter também diz que as empresas têm que se preparar para surfar a onda de mudança permanente no modo **5F**: *focused, fast, flexible, friendly & fun*. Mantenha o FOCO, seja RÁPIDO, ao mesmo tempo FLEXÍVEL e AMIGÁVEL e, por fim, DIVIRTA-SE muito fazendo tudo o que tem que fazer, ou até mais, mesmo que precise entender a tal equação do artigo sobre aglomerados mais acima. *C'est la vie*.

---

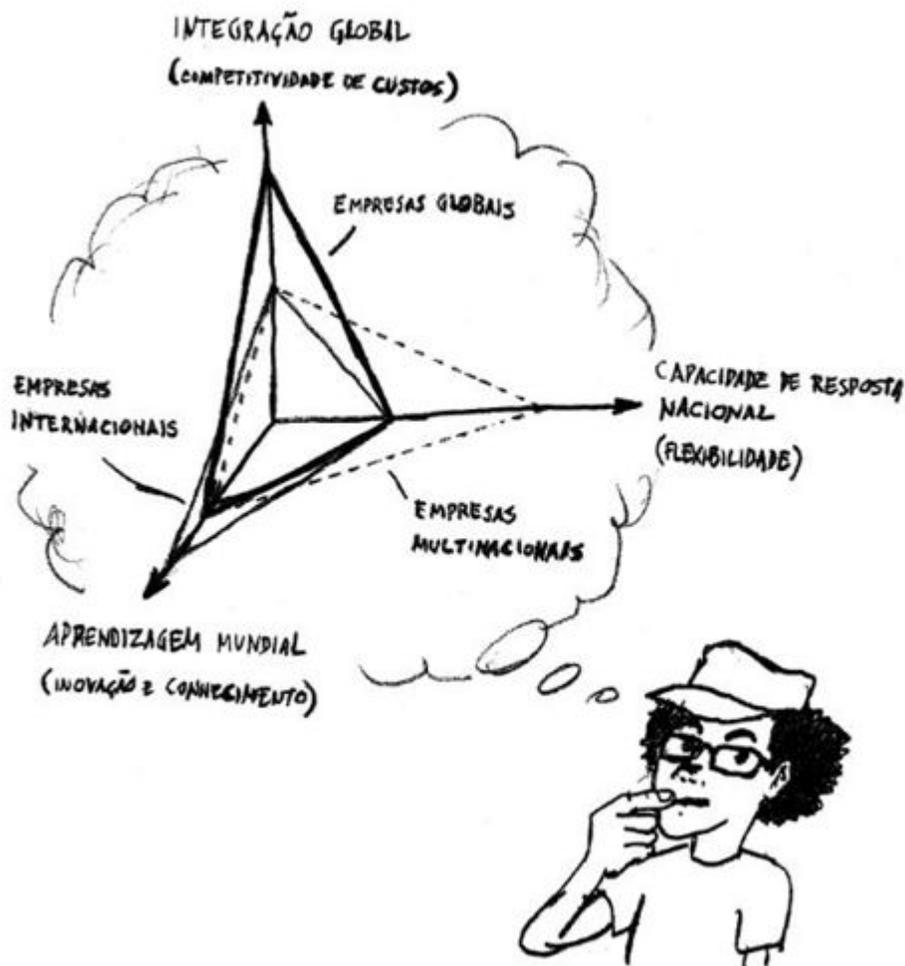
## **QUAL É A ESTRATÉGIA E OPERAÇÃO DE PRODUTOS, CUSTOS E PREÇOS?**

---

DADOS OS DOIS PRIMEIROS PASSOS PARA ESTABELEECER UM MODELO DE NEGÓCIOS QUE TENHA ALGUMA CHANCE DE FUNCIONAR, NA PRÁTICA, AGORA PRECISAMOS COMBINAR UMA ESTRATÉGIA E CONJUNTO DE OPERAÇÕES DE PRODUÇÃO, E SEUS CUSTOS E PREÇOS, PRA REALIZAR O QUE SE QUER FAZER CHEGAR, FAZENDO SENTIDO, AO NOSSO CONSUMIDOR OU USUÁRIO, MESMO QUE NOSSO PRODUTO SEJA VIRTUAL. Aliás, talvez, principalmente se nosso produto for virtual, em função das muitas dependências existentes em um serviço entregue na rede em termos da web 3.0 [a rede, programável; vamos falar disso lá na frente, página 272]. Lembre-se de que nossa discussão está situada sempre no contexto da criação e desenvolvimento de NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR, o que pode dizer, neste caso, que temos o problema de DESENHAR um conjunto INOVADOR de estratégias e operações de produção, associadas a seus custos e preços, que nos DIFERENCIE no mercado escolhido.

Pois é, a vida do empreendedor inovador bem que poderia ser mais simples; mas não é. Pra começar, estamos em mercados cada vez mais integrados, em rede, o tempo quase todo, a menos de uma reserva de mercado aqui ou ali. Crise no Oriente Médio sempre resulta em aumento de preços de petróleo e gasolina ou prejuízo

para as estatais que vivem neste mercado. De muitas formas, todos os negócios – inclusive o seu novo negócio – são transnacionais. Como assim? Olhe a figura abaixo, de um texto de Rudberg & West,<sup>161</sup> citando um clássico de Bartlett & Ghoshal.<sup>162</sup>



Os autores tratam de grandes companhias, do porte da Unilever e Procter & Gamble, o que provavelmente não é o caso do seu startup [se for, melhor ainda]. Mas a ideia da figura, que serve de base para o conceito de corporações TRANSNACIONAIS, é esclarecer o que são companhias GLOBAIS [as que competem principalmente em

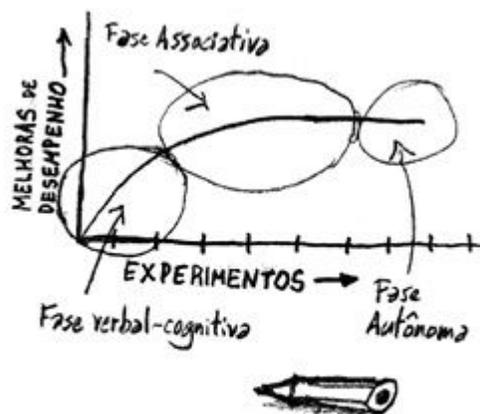
CUSTOS, fazendo onde é mais barato... pense China e Taiwan], as empresas MULTINACIONAIS [que são capazes de dar melhores respostas nacionais, pois têm maior FLEXIBILIDADE de atuação... pense AMBEV] e os negócios INTERNACIONAIS, que melhor usam a capacidade global de APRENDER E INOVAR e não são necessariamente os mais competitivos em custos e flexibilidade [pense Apple e Microsoft].

Bartlett & Ghoshal propuseram, em 1998, que a empresa TRANSNACIONAL é aquela que usa uma COMBINAÇÃO destas três estruturas [e estratégias, e operações] para competir, dinamicamente, em cenários onde o mercado e os competidores são MULTIFACETADOS. Isso não quer dizer que você tem que começar seu negócio com uma base em Taiwan, se você fabrica alguma coisa física. Mas trate de entender se [e como, e por que] um outro alguém, importando alguma [parte da] coisa de Taiwan [ou qualquer outro lugar] e adicionando parte do valor aqui [talvez daqui para o mundo], não vai pôr a perder todo o seu esforço, recursos e, principalmente, tempo.

Entender significa aprender e possivelmente simular – e eventualmente exercitar – as possibilidades de formação de rede de valor que façam mais sentido segundo um conjunto [defina...] de óticas e medidas de performance. Mesmo que seu negócio seja a tal pipoqueira do shopping: de onde virão seus insumos? E a manutenção do meio de produção... será feita por quem e a que custos, com que garantias? Se seu novo negócio for uma padaria e vai vender vinhos [porque pão, queijos e frios levam a azeites e vinhos...] de onde virão? Do intermediário de nível N na cadeia de

valor de vinhos na sua região? Ou de um outro, mais em conta, que você mesmo vai DESENVOLVER? Porque estas perguntas, e os problemas que elas representam, e as respostas e as soluções que elas indicam, na padaria e na pipoqueira, serão absolutamente fundamentais para definir as margens do negócio. E a sobrevivência dele. Imagine no seu NOVO NEGÓCIO INOVADOR DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR...

O TRANSNACIONAL de Bartlett & Ghoshal, no cenário de um novo e pequeno negócio, de meios limitados, também pode ser reentendido dentro de um MAIS-QUE-LOCAL, onde a escala de sua rede não precisa necessariamente envolver Taiwan, se seu negócio precisa de componentes e sistemas eletrônicos. Mas se ligue: se precisar, sua concorrência está, agora, usando Skype [custo de ligação internacional? Zero...] e discutindo detalhes [em inglês macarrônico, como o seu e o do carinha lá de Taiwan...] com um fornecedor de equipamentos de biometria... capaz de mandar uma amostra para o Brasil de uma hora pra outra. Literalmente. Se eu fosse você, certamente estaria pensando em STARTUPS TRANSNACIONAIS...

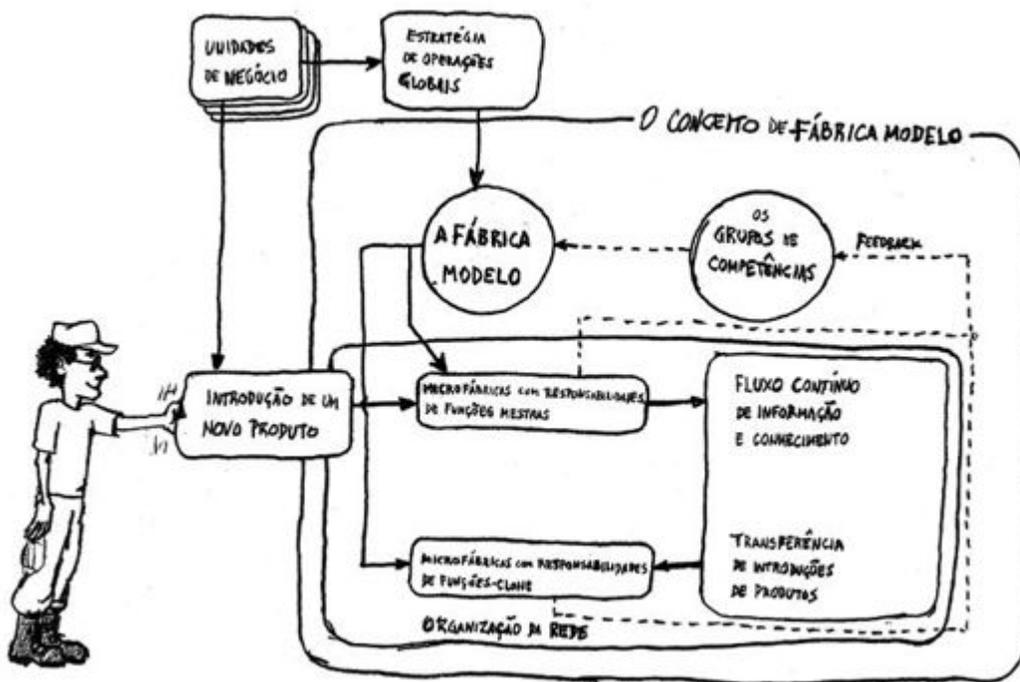


Quer saber mais por quê? Tenho visto pequenas empresas de [ou intensivas em] software gastarem semanas, meses, subindo a curva de aprendizado de um sistema qualquer [pense coisas que têm APIs ou pacotes de software aberto] ao invés de lançar um *job*, um pedido para uma solução de problema, num ambiente de trabalho virtual como [freelancer.com](https://www.freelancer.com),<sup>163</sup> onde há uma multitude de competências à disposição, que podem resolver seu problema em horas e a custo muito baixo.

Isso funciona. Mesmo. Leve em conta. Especialmente se você também conseguir aprender durante o processo e puder ser parte da evolução da solução, com o tempo. Mesmo que você seja uma companhia DE TECNOLOGIA, como às vezes se diz... e como quase nunca é verdade. Claro que você não deve simplesmente MANDAR alguém fazer alguma coisa e deixar pra lá; lembre-se de que se seu negócio é intensivo em tecnologia, o entendimento da plataforma tecnológica, por um time que faz parte da sua empresa, pode ser um elemento-chave de um processo de venda futura do negócio. Mas que faz sentido fazer OUTSOURCING de uma boa parte do que você teria que fazer dentro de casa, faz. Especialmente se você tiver uma estratégia para tal.

Wadhwa, o mesmo das nossas cinco perguntas, defende<sup>164</sup> que até os startups têm que pensar como *micromultinacionais*. Bem... sim e não. Se a gente acreditar nos últimos parágrafos, startups têm que pensar como *picotransnacionais*. O que nos leva de volta a Rudberg & West e ao conceito de MODEL FACTORY, que você vê na figura da página seguinte. No caso de seu startup, GLOBAL não precisa significar MUNDIAL, e sim do negócio como um todo. Mas

lembre-se de Taiwan... e da China. O que diz a figura? Diz que seu negócio deveria estar articulado de tal forma que um número de grupos de competência, apoiados por métodos, processos, sistemas e ferramentas de suporte ao negócio, trabalharia sempre em rede, como parte de um fluxo continuado de informação e conhecimento sobre o que todos e o todo estão fazendo, de tal forma que, quando cada um tiver feito sua parte, o todo terá sido feito. ARTICULAÇÃO, COORDENAÇÃO e INTEGRAÇÃO, o tempo todo, entre todos. Por isso que não adianta simplesmente TERCEIRIZAR uma parte de sua estratégia [e/ou operação] para um outro qualquer.



Mudando de assunto, sua estratégia de negócios [e sua estratégia de operações] deve considerar os processos não naturais de seleção que um novo negócio enfrenta, incluindo as escolhas [a agenda] dos investidores, que representam um dos conjuntos de filtros de

mercado. Se seu tipo de negócio, ou sua estratégia para ele, não passar por tal processo seletivo, [165](#) é improvável que você se torne uma oportunidade de investimento. Pode não ser o fim: há quem prefira crescer suas crias com cuidado, sem pressa, estruturalmente. E dá certo, também. Sem capital de risco, no entanto, o crescimento é muito mais lento e pode perder janelas de oportunidade e, em última análise, não chegar a lugar algum.

E os investidores levam em conta, e numa peneira muito fina, qual é sua estratégia de capital humano e social: seu time é muito bom e está feliz trabalhando com você? As conexões que você já tem [no mercado] são boas e você tem facilidade de criar mais, se os investidores aparecerem com as oportunidades? Ou você é marrento, turrão, desconfia de todo mundo?... Claro que ninguém é ingênuo, hoje, a ponto de fazer tudo no *fio do bigode*. Mas não se engane: se não houver uma boa relação de confiança entre você e seu time, a vida vai ficar muito difícil.

Já dissemos que 98% de tudo, no seu negócio, é gente. Se você não leu isso ainda, ou se esqueceu de sua importância, volte [dez casas!...] para a página 93. Tenha, portanto e acima de tudo, uma estratégia simples, coerente e transparente para tratar gente [e como as pessoas vão mover sua rede de valor], e uma boa parte de sua estratégia GLOBAL e de produção estará resolvida. E você estará trilhando um bom caminho para começar seu STARTUP TRANSNACIONAL.

---

## **QUAIS SÃO OS PROCESSOS E PRÁTICAS DE VENDAS E DISTRIBUIÇÃO?**

---

E LÁ VEM MAIS UM DOS PROBLEMAS DE NOSSA JÁ ATRIBULADA AGENDA DE PREOCUPAÇÕES PARA TODO EMPREENDEDOR EM POTENCIAL. Acabamos de tratar a necessidade, quase fundamental, de pensar seu startup como uma TRANSNACIONAL. Isso pode parecer estranho como parte do processo de descobrir, definir e desenvolver um modelo de negócios, mas, se você não pensar assim, vai acabar fazendo mais um carrinho de churros na feira.

Não que um carrinho de churros [na feira, inclusive] não seja um negócio legal, decente e honesto; é, sim. E você pode pensar em carrinhos de churros como grandes negócios,<sup>166</sup> mas isso só rola quando se persegue algo bem maior do que fazer o melhor churros da feira. Sem um alvo maior e/ou mais distante, nem o melhor da feira ele será.

E chegou a hora de falar dos processos e práticas de venda e distribuição de seu modelo de negócios: você sabe como [e a quem] vender seu produto ou serviço e, feito isso, tem como distribuir [fisicamente] ou entregar o resultado [online, por exemplo]? Observe, para começar, que as respostas a essas perguntas podem impactar as questões anteriores sobre seu modelo de negócios,<sup>167</sup> como não poderia deixar de ser, e não por acaso. Imagine que você consegue realmente vender muito, porque tem uma oferta

fantástica; feito isso, e se você não conseguir entregar seus produtos e serviços aos consumidores? Será, quase sem dúvida, o fim de sua iniciativa.



E isso acontece – principalmente online – em muitos casos: alguém *vende* um serviço [pense no Twitter...] e não consegue entregar os resultados de forma consistente. Vez por outra, um destes *alguéns* tem tanta sorte que consegue sobreviver a meses de serviço vaga-lume, como era o caso do Twitter na partida. Mas não conte com a sorte que eles tiveram, eles são um acaso na longa história de companhias que se mudaram para o grande cemitério de CNPJ exatamente por causa dos problemas aos quais eles, quase incrivelmente, sobreviveram.

Assumindo que você vai pensar nos processos de vendas e distribuição como parte do mesmo problema, o que é mesmo que as pessoas COMPRAM? Será que isso explicaria por que Twitter

*sobreviveu* aos seus primeiros muitos meses *baleiando*?... talvez. Vejamos: segundo Peter Drucker, as pessoas compram QUALIDADE. E o que é qualidade? Simples: QUALIDADE É O QUE O CLIENTE QUER, PELO PREÇO QUE ELE PODE PAGAR. E isso nos leva de volta ao Twitter: aparentemente os clientes do Twitter – que no começo eram também os consumidores – queriam muito o serviço [até porque não havia nada igual à época] e estavam dispostos a pagar o preço cobrado. E o preço era [lá no começo] nenhum, em moeda, mas relevante, do ponto de vista de nosso investimento *em tempo e perda de tempo* quando o serviço, literalmente, sumia da rede.

Continuando a olhar o caso do Twitter, note que com o tempo nós [usuários] passamos a ser só consumidores do serviço, e os [primeiros] clientes [como Bing e Google] passaram a pagar ao Twitter para usar nossos *timelines* – no caso das máquinas de busca, por exemplo, para melhorar seus resultados. Para comparar com um modelo de negócios que você está desenvolvendo, leve em conta que o Twitter teve que pensar, implementar e operar dois mecanismos de venda e distribuição. O primeiro só gerava custos para o negócio: atender a pessoas que queriam se comunicar através do serviço, e, ao fazê-lo, criaram uma rede social que [de mais de uma forma] passou a sincronizar uma boa parte do planeta, a ponto de se dizer que se não está acontecendo no Twitter é porque não está acontecendo.

O segundo mecanismo de venda e distribuição, tornado possível somente porque o Twitter já havia atingido uma massa crítica de participação e contribuição de indivíduos e instituições, foi o de empacotar, vender e entregar, separado por local, tempo, assunto...

etc., o conteúdo criado pelos usuários. É óbvio que os investidores pagaram a conta da criação da tal MASSA CRÍTICA, como acontece em um grande número de instâncias. Como você já deve ter desconfiado, havia mais uma parada, a que envolvia os empreendedores por trás do Twitter e seus investidores, reais e potenciais. Todo santo dia, os empreendedores tinham que operar, simultaneamente, três estratégias de venda e distribuição combinadas: uma para usuários, outra para clientes e uma para os investidores. Sem as três funcionando ao mesmo tempo, não existiria o Twitter. Ou seu negócio.



Se seu negócio depende da combinação de massa crítica de usuários e da aquisição de um [potencialmente pequeno] grupo de clientes, lembre-se de que você precisa ter PELO MENOS DOIS conjuntos de processos e práticas de vendas e distribuição. E que seus investidores precisam ter o tempo e os recursos para pagar a conta entre o começo do primeiro e os resultados do segundo. E que isso tudo é parte da disciplina de vendas, que tão arrogantemente a

vasta maioria dos técnicos descarta como sendo colateral a uma estratégia de negócios e, ainda mais periféricamente, a um STARTUP.

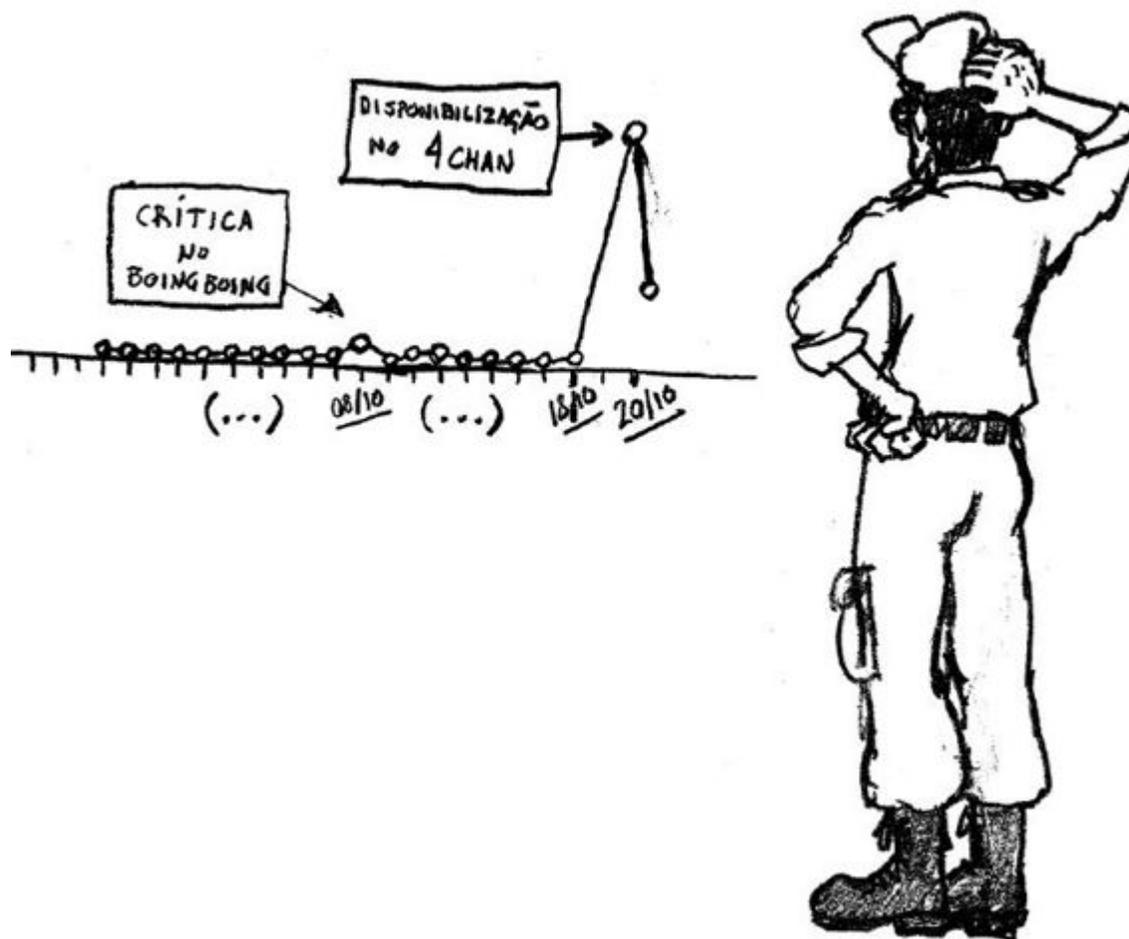
Sem mudar de assunto, mas mudando de foco, vender não é mágica; vender qualquer coisa pode e deve ter como base métodos e processos, mesmo que seja a venda de algo tão abstrato como software. Neste caso particular, Aísa Pereira está fazendo um trabalho muito importante ao mostrar como se vende software de forma sistemática e com resultados num número muito grande de empresas. E tal processo de vendas de software foi codificado em um livro e treinamento. Olha só o que eu disse quando o livro<sup>168</sup> saiu:

*trata-se de uma obra prática, objetiva, destinada a profissionais da área de vendas de software, escrita para mudar o rumo dos processos – muito pouco entendidos, até hoje – de venda de software em empresas de todo tamanho. A profissionalização – no sentido da construção das teorias que levam às boas práticas – dos processos de venda de software tem, neste livro, um excelente primeiro texto, por sinal aliado a um excelente curso que vem sendo ministrado pela própria Aísa, com excepcional reconhecimento de qualidade por parte dos alunos.*

Se o cenário de seu negócio for outro, de churros a viagens de aventura, passando por incenso orgânico[!], tenho certeza de que é possível codificar, instrumentar, medir, avaliar e corrigir processos [isso, mais de um] de vendas que, devidamente associados a infraestruturas de distribuição, podem tornar seu novo negócio um

dos líderes do setor. Se ligue que isso pode não ser uma das coisas que você tem que saber antes de começar e que suas vagas ideias sobre o que [e como, e por quanto, e para quem...] pode ser vendido devem ser parte deste grande e complexo experimento que é começar um NOVO NEGÓCIO INOVADOR DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR.

O tal do mercado não sabe tudo, como a introdução de novos e inesperados produtos e serviços que ninguém estava *pedindo* tem demonstrado nas últimas décadas. Mas, ao mesmo tempo, deve-se ouvir o mercado o tempo todo; demandas de clientes e consumidores são cada vez mais sofisticadas, complexas e interessantes. O gráfico a seguir mostra as vendas de um *indie comic*<sup>169</sup> no tempo: observe o impacto de um *review* no boingboing.net, o blog mais lido do mundo, e o aparecimento de uma cópia pirata, na íntegra, no 4chan.org. Sua intuição pode até dizer o contrário, mas o efeito comunitário da pirataria no 4chan foi tão grande que o autor publicou, lá, vários outros *comics* na íntegra, como parte de seu modelo de venda e distribuição. Se seu novo negócio vai ser mesmo inovador, não tenha medo de incluir experimentos como este na elaboração de seu processo de vendas e distribuição de produtos e serviços.



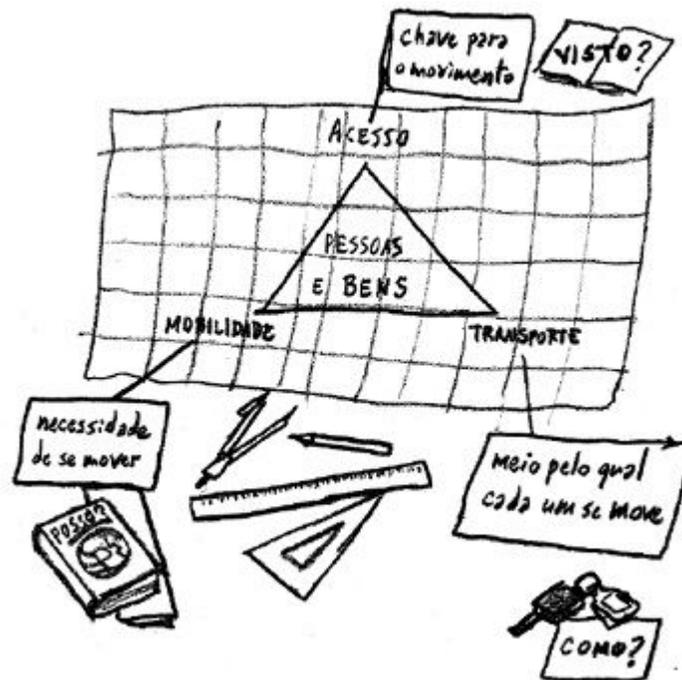
Falando em distribuição física de bens, este é um problema à parte que está evoluindo de forma complexa e rápida. De *lockers* para entrega em shoppings a entrega direta em malas de carros, passando por pico-centrais de distribuição... tudo muda tão rápido que textos acadêmicos sobre o assunto, publicados há meia década, são peças históricas.<sup>170</sup> Como você explica – por exemplo – o centro de distribuição da wine.com.br no aeroporto de Palmas, TO, e não no Rio, São Paulo ou Brasília?

Se você acha a escolha esdrúxula, procure entender parte das razões pelas quais a decisão faz todo sentido.<sup>171</sup> E pense: se seu

negócio fosse queijos finos, produto muito delicado, que viaja refrigerado, e sua base estivesse a centenas de quilômetros dos centros consumidores, será que os preços compensariam os custos? E isso em um mercado onde não se pode cobrar os prêmios das garrafas de vinhos finos que a Wine entrega em todo o Brasil em 48 horas?

Se você tiver que entregar alguma coisa física na casa das pessoas, seja o que for, é preciso fazer uma análise dos fatores críticos de sucesso dos processos e práticas de distribuição do seu negócio, seja ele um comércio eletrônico ou não. Dê atenção<sup>172</sup> especial à gestão de fornecedores, armazenamento, estoque e entrega e suas relações com a marca, qualidade, reputação e valor do seu produto ou serviço [sim, há serviços, como FreedomPop,<sup>173</sup> que envolvem a entrega de produtos para sua realização].

Entrega é coisa complicada, especialmente em geografias onde não faz muito tempo que se estabeleceu a noção de que as coisas têm que chegar no prazo e em condições prístinas, como o usuário entende que comprou. Falando nisso, se ele não recebe o que acha que comprou, você tem que resolver o problema da logística reversa, de como ele vai lhe mandar de volta o que recebeu e não quer, quando e como você vai devolver o que ele lhe pagou... e tudo isso tentando fazer com que esta – que deu errado – não seja a última vez que ele faça negócio com você. Sabe como, à época do lançamento, FreedomPop fazia quando mandava o dispositivo de acesso errado? Cancelava sua conta e você tinha que começar tudo de novo. E isso porque o SISTEMA não deixava que fosse de qualquer outra forma. Pense...



Problemas, problemas, a vida do empreendedor é um longo e complexo rol de problemas. Mesmo que seu novo negócio só dependa de entregas urbanas, saiba que tal SIMPLICIDADE é tema de teses de doutorado, [174](#) que começam por explicar o básico dos básicos, como mostra a figura ao lado. Em tempos onde as condições de mobilidade urbana são muito restritas, mesmo que você tenha acesso e meios de transporte, os problemas de distribuição não podem ser deixados para depois quando você pensa nas bases operacionais de seu negócio.

Nós já falamos de atendimento e dissemos que era um dos pilares de um negócio de sucesso. Isso foi na página 82 e, se você não se lembra do que discutimos, volte e leia com cuidado, porque vai ser essencial para entender a próxima seção, que vai discutir a última das perguntas de Wadhwa...

---

## **QUAIS SÃO SEUS PROCESSOS E PRÁTICAS DE ATENDIMENTO E SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR?**

---

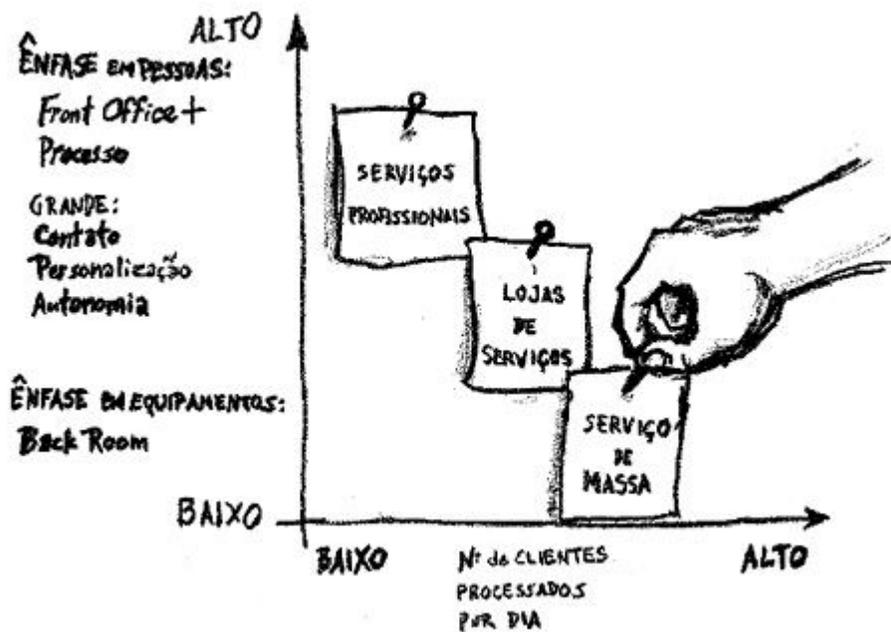
ESTE CAPÍTULO COMEÇOU COM O PROBLEMA DE DESCOBRIR, DEFINIR E DESENVOLVER UM MODELO DE NEGÓCIOS PARA SEU NOVO NEGÓCIO INOVADOR DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR. Já vimos os problemas que temos para descobrir e atingir consumidores e clientes, que associamos ao problema de entender a competição e diferenciação da nossa oferta. Passamos pelos problemas estratégicos e operacionais de produção, custos e preços e discutimos os problemas de vendas e distribuição que você tem que tratar. Agora, quase para terminar as considerações sobre seu modelo de negócios, é hora de pensarmos, em conjunto, se você já tem, ou está desenhando, processos e práticas para atendimento e satisfação do consumidor.

Já sabemos que os princípios para qualquer tipo de negócio de sucesso são colaboradores satisfeitos, excelência no atendimento e clientes satisfeitos. E até pode parecer simples ter ou fazer um atendimento de excelência... você sabe: sorrisos, simpatia... mas não é, não.

Lembre-se de que seu negócio vai gerar trabalho e empregos, mas não mais do que for necessário e suficiente. Se você tiver mais gente do que precisa, é provável que os custos cheguem muito perto [ou passem] do faturamento e aí vai tudo por água abaixo.

Inclusive os postos de trabalho [todos!] que você estava gerando. Por outro lado, não se deve ter menos gente do que necessário para rodar o negócio, sob pena de seus colaboradores, insatisfeitos com a carga de trabalho, não conseguirem prestar o tal do atendimento de excelência.

O diagrama abaixo<sup>175</sup> mostra, vagamente, os tipos de *offices* que você deveria ter para três classes básicas de serviços: quanto mais acima e mais à esquerda, maior o contato humano, maior o esforço de atendimento para cada usuário. Se você estiver vendendo celulares [direita, lá embaixo] e tratando os compradores como se fossem clientes de uma clínica de saúde [esquerda, cá em cima]... você tem um problema que não deveria ter. Pra isso que existem métodos e processos, transformados em sistemas de informação, responsáveis pelo gerenciamento do ciclo de vida de informação no negócio, de tal forma que humanos só precisem entrar em ação quando for absolutamente necessário. Especialmente se for para dar uma boa notícia ao consumidor.



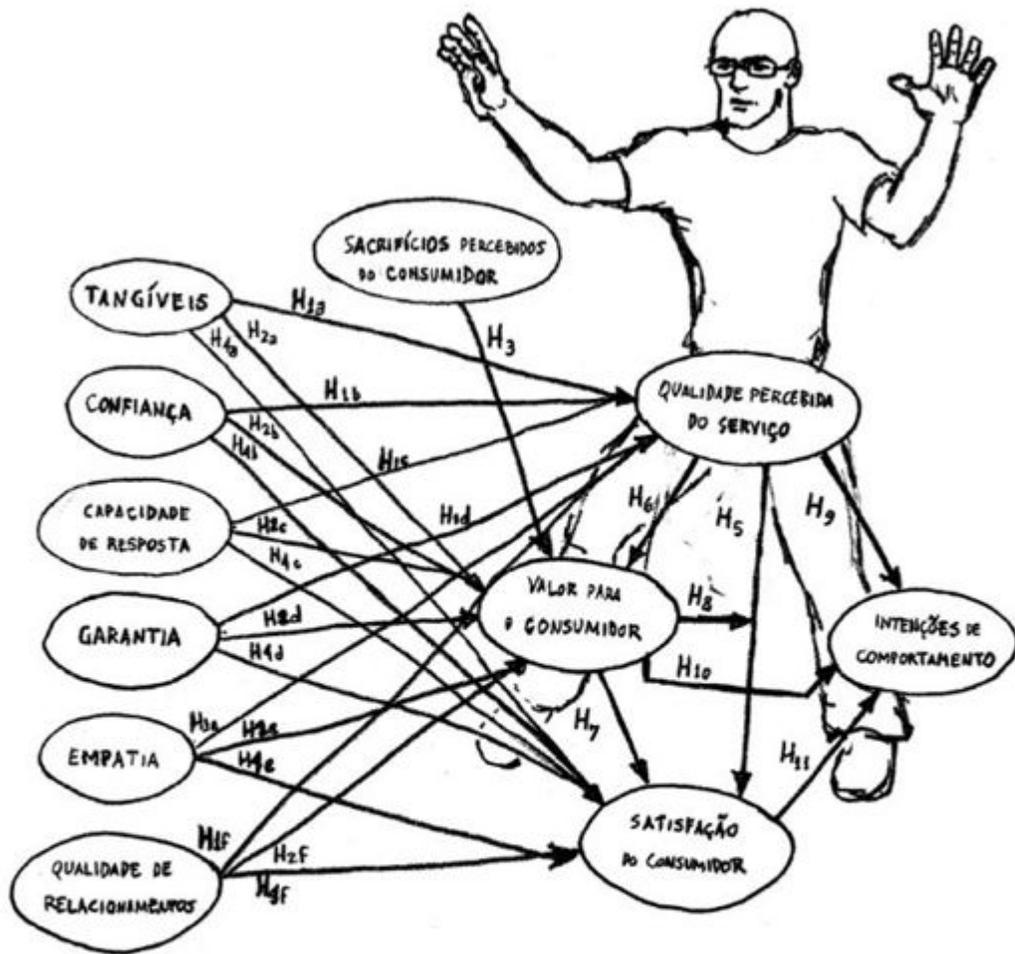
Imaginem o susto que levei quando meu provedor de telefonia entrou em contato [por meio de uma pessoa, por enquanto] para perguntar se eu não queria optar por um plano mais barato, já que não estava usando todos os minutos pelos quais pagava na conta. Refeito da surpresa, aceitei a oferta, a mudança foi feita na hora, agradeci, e o provedor ganhou minha fidelidade *para sempre até que ele faça uma grande besteira*. Sim, porque atendimento gera satisfação, mas toda satisfação é temporária. Depende do contexto, competição e desejos e demandas do consumidor... como mostra a próxima figura, um modelo de satisfação de usuários<sup>176</sup> de restaurantes *à la carte*. No seu negócio, qual seria [ou é] o modelo de satisfação do consumidor? Ou, se o modelo de negócios é multifacetado [não lembra o que é? Volte à página 115], dos consumidores E clientes?

Nada, pois, garante que sua oferta e atendimento de hoje sejam

competitivos daqui a seis meses.

O atendimento fica VELHO, porque novos entrantes [em SEU mercado] descobrem brechas em *seu* serviço e passam a fazê-lo com mais dedicação e, quem sabe, competência. Você tem que dormir e acordar pensando no que sua oferta e atendimento correspondente vão fazer para garantir a satisfação de seus usuários. Até porque, na maioria dos casos, antes de os [potenciais] consumidores falarem com algum humano no seu time, o contato direto com seu negócio será através de um conjunto de processos [cada vez mais online]<sup>177</sup> onde as pessoas deveriam encontrar o que estão procurando de forma simples e rápida. Pense nos últimos serviços que você tentou usar, online, e conte quantos são simples, diretos, intuitivos e ágeis. Quantos?





Não é sempre que, do zero, você [ou mesmo grandes empresas] consegue criar o atendimento de excelência que gera usuários [quase] sempre satisfeitos. Se seu novo negócio tiver meios [convença o investidor!...] procure uma turma como a Ponto de Referência,<sup>178</sup> que vive intensamente, e há muito tempo, o negócio de atendimento. Estamos falando de métodos, processos,

consultoria e gente que entende de atendimento. Vá atrás.

Se seu atendimento for competente [mesmo sem ser espetacular...] uma coisa que é sempre capaz de garantir a satisfação dos consumidores é eles perceberem que estão pagando um PREÇO JUSTO por um SERVIÇO DE QUALIDADE. Claro que preço justo é algo muito difícil de definir em qualquer contexto. Mas uma das definições é que preço justo é o que permite ao fornecedor COBRIR SEUS CUSTOS E TER UM LUCRO RAZOÁVEL. Isso equivale a determinar uma espécie de LIMITE MORAL para lucros que se pode ter por serviço prestado ou produto fornecido. É exatamente isso que leva parte dos usuários das operadoras móveis brasileiras, que considera os serviços prestados ABAIXO DA CRÍTICA, mas que ao mesmo tempo vê os lucros das prestadoras acima do aceitável, em função da qualidade do serviço prestado... a considerar que o comportamento das operadoras está aquém dos parâmetros éticos que deveriam balizar as concessionárias de serviços públicos.

Mesmo se você não for uma operadora, o equilíbrio entre atendimento [ou qualidade de serviço, como percebida pelo consumidor], geração de valor [para o consumidor], satisfação [do consumidor] e sacrifícios [idem] depende de uma rede muito complexa de fatores, modelada por Wang<sup>179</sup> e outros, e que é mostrada na figura da página anterior.

Por causa de tal complexidade é que talvez você precise mesmo de ajuda de gente experiente para desenrolar um modelo e operações para seu atendimento, da mesma forma que você não vai criar toda uma rede de valor de crédito [pense na complexidade,

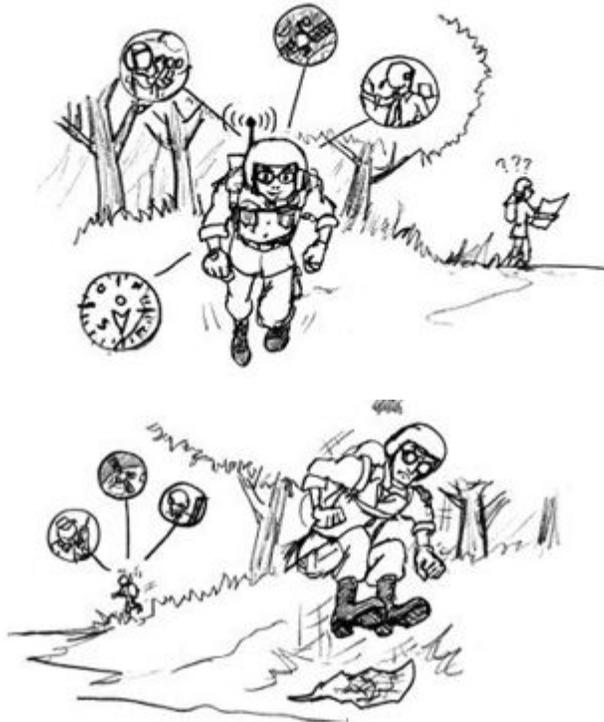
esforço, tempo...] só porque seu negócio aceita um cartão qualquer. Isso já faz parte do cenário, e não usar tais soluções, já existentes, só não é sinal de incompetência se você tiver descoberto – e tiver condições para empreender – soluções inovadoras para coisas que você precisa que, schumpeterianamente<sup>180</sup> [!], vão cuidar da destruição criativa [de parte] do contexto a seu redor.

Lembre-se de que quase todo negócio que começou antes do seu é uma preciosa fonte de conhecimento, inclusive os que deram e estão dando errado. Com os últimos, você tem muito a aprender; estudados, os erros deles são manuais de como não fazer algo. Às vezes, não temos alternativas, estamos à frente em algum campo nunca antes explorado. Mas sempre dá pra pensar... *onde vou errar, e da pior e mais desastrosa forma?* Aplicada ao maior número possível de contextos, desde a montagem do produto até o contexto legal, tal pergunta pode lhe salvar de muita enrascada. Analise, pois, os erros dos outros e simule, quais sejam, os seus.

E não caia na armadilha dos *cases* das *business schools*; não só elas, as escolas, estão em crise há muito tempo,<sup>181</sup> mas não há nenhum sinal de que algum empreendimento da classe que estamos discutindo neste texto, os NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR, tenha saído do estudo de algum *case* de sucesso de um MBA.<sup>182</sup> A vasta maioria dos *cases* sofre um polimento para apresentação na literatura da área e menos de 10% das melhores escolas, até pouco tempo, tinham alguma ênfase em empreendedorismo. Não tenha a ilusão de que um curso qualquer vai lhe levar ao sucesso empreendedor.

Com os negócios que estão dando certo, tente descobrir por que estão dando certo, com que e com quem estão dando certo e como o que estão fazendo para dar tão certo se aplicaria no seu negócio e se não há razões que são absolutamente locais, daquele negócio, que o fizeram dar certo. Como o empreendedor e sua rede de conexões. Aliás, um dos seus papéis, como empreendedor, é FORMAR REDES, usando todos os agentes que possam agregar valor ao seu negócio, mantendo um núcleo de geração, agregação e captura de valor que é claramente seu, não no sentido em que você é o dono, pois nenhuma boa rede tem dono, mas onde você é o *agent provocateur e articulateur* da rede. Se for possível, e não for diminuir o foco do seu negócio, se articule com todo mundo que está dando certo. A felicidade – e o acerto – é contagiosa. [183](#)

Voltando a valores e preços... preço é um condicionante muito sensível para qualquer um e para seus clientes e usuários também. Em um mercado perfeito, é lá que o preço se determina. Isso exigiria que todos os agentes de mercado obedecessem às mesmas regras e que fosse possível comparar as ofertas para produtos comparáveis de forma comparável e que tal comparação pudesse ser usada de forma ideal para tomada de decisão objetiva sobre o quanto se gastar para ter que bens e serviços.



Talvez seja melhor imaginar que PREÇO JUSTO é aquele com o qual tanto fornecedores como consumidores concordam, dentro de condições de simetria de informação. Danado é que, na maioria dos mercados e produtos, o que há ainda é uma assimetria – às vezes muito grande – beneficiando o fornecedor.

Se a gente deixar toda uma teoria escondida debaixo do tapete, talvez seja interessante notar que *muita gente está disposta a pagar caro por dispositivos e serviços que geram um lucro espantoso para seus fornecedores*. Isso certamente está relacionado à satisfação que a posse e/ou uso destes produtos e/ou serviços traz aos clientes e consumidores.

Ou seja: *se seus clientes e consumidores estiverem muito satisfeitos com seu atendimento, é muito provável que eles não se preocupem muito com os lucros que você está tendo à custa deles*.

THAT'S LIFE.

---

## **DESENHO E REDESENHO: O DENTRO E O FORA DE UM MODELO DE NEGÓCIOS**

---

NUMA OBRA JÁ REFERENCIADA ANTES, [184](#) LESTER & PIORE DISCUTEM POR QUE AS EMPRESAS DEVEM FAZER UMA ESPÉCIE DE “DANÇA DAS ABELHAS” QUANDO PREPARAM, EXECUTAM E EVOLUEM UM MODELO DE NEGÓCIOS QUALQUER. Pra lembrar, um modelo de negócios é o conjunto de respostas à pergunta QUEM PAGA O QUÊ, PARA QUEM, POR QUÊ E COMO?..., e dinamicamente. Ou seja, sempre que você está conversando com alguém sobre seu novo [ou antigo] negócio, há uma possibilidade de as respostas a essas perguntas estarem mudando. Quando você sai às vendas, especialmente se seu negócio for de serviços, uma negociação com um comprador [quem paga] para o fornecimento de uma solução para alguém [que é o por quê] quase sempre implica mudança de processos internos de seu negócio, algo que você não necessariamente nota e quase nunca faz.

Mas há uma interação permanente entre o DENTRO e o FORA dos negócios, e ela se torna explícita, no mais das vezes, nas tensões entre vendas e execução. As empresas de desenvolvimento de software são quase um caso limite, em que se VENDE a realização de um conjunto de especificações que nunca são completas [inclusive porque há limitações teóricas fundamentais para tal] e, quando o comprador lhe ENTREGA o problema, ele tem certeza de que: 1. você entendeu a situação, as limitações e o que tem que ser

feito e irá 2. resolver o problema 3. independentemente dos empecilhos reais para tal.

Feito o contrato para realizar o sistema que deveria resolver o problema, tudo é tratado pelo time de desenvolvimento como BAU [*business as usual*], sem que haja, via de regra, qualquer ação para aproximar [que seja] os pontos de vista do cliente e do fornecedor. Os resultados são conhecidos. Em um dos últimos e drásticos casos, a Força Aérea dos EUA<sup>185</sup> cancelou um contrato que estava em desenvolvimento havia seis anos e havia custado US\$1 bilhão, ao fazer uma revisão e descobrir que para ter 25% das funcionalidades previstas no início do projeto gastaria mais uma quantia igual e outros oito anos de trabalho.

No caso de produtos de prateleira, esta situação não é tão grave como a descrita acima.<sup>186</sup> A menos que seu marketing seja muito irresponsável, o comprador sabe o que está comprando e não vai exigir de um carro tudo o que a propaganda promete, inclusive felicidade eterna, amém. Mas, se seu produto ainda está sendo desenvolvido [e um serviço sempre pode ser visto como um PRODUTO EM DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO], a situação é bem caracterizada pelos dois diagramas na figura da página seguinte. À esquerda, diz-se que a cada DESENHO feito no mercado deveria corresponder um REDESENHO interno no negócio, direcionado a ENTREGAR, como solução, o que foi estabelecido pelas INTERAÇÕES com o mundo lá fora. Ao mesmo tempo, se você redesenhar seu negócio para fazer outra coisa e não o que o mercado já sabe que ele faz... é bom combinar com os russos, senão sua demanda continuará sendo pelo que você era e não pelo que você [acha que]

é.

No diagrama da direita se representa a ideia de que parte da inovação nas empresas pode ter como base processos de ANÁLISE interna, levando em conta que o ambiente externo permanece estável ou que a [RE]INTERPRETAÇÃO do ambiente externo pode levar às mudanças internas. Por outro lado, análises internas ao negócio podem concluir que só será possível realizar mudanças [no negócio] se o ambiente externo for modificado. Isso também quer dizer que certos tipos de proposição de valor de seu novo negócio demandam mudanças no contexto, às vezes modificações profundas na legislação e [ou] comportamento de certos atores [dominantes] para você atingir determinados objetivos. Lembra quando falamos das teles e das empresas de jogos móveis, no começo da década de 2000?<sup>187</sup> Pois é... ali foi um caso típico em que faltou, aos empreendedores dos negócios de jogos, INTERPRETAR apropriadamente o mercado e descobrir que, sem uma REINTERPRETAÇÃO do mesmo, feita pelas teles, não havia o tal... mercado. Pena que se levou tanto tempo e esforço só pra se entender isso. Mas foi o que deu pra fazer...



---

## UMA PEQUENA CONCLUSÃO?

---

SEU MODELO DE NEGÓCIOS NÃO É UMA CONSTANTE, E SIM UMA AMPLA MATRIZ DE VARIÁVEIS. Não é simples, mas complexo, e muito. Se você deixar, ou não conseguir evitar, vai ser complicado, também.<sup>188</sup> E você pode ler milhares de páginas sobre o assunto, e nisso perder todo o tempo que deveria estar dedicando a EXPERIMENTAR suas ideias [e princípios, métodos, técnicas e ferramentas...] para seu modelo PRÁTICO de negócios.

E nada vai substituir experiência, prática, no dia a dia, no contato com colaboradores, clientes, usuários, fornecedores... porque seu negócio não é uma abstração, não é uma tese, algo que você toca de longe. Todo negócio de verdade parece com uma padaria de qualidade: onde o dono não põe a mão na massa, não dá pra confiar no resultado.

Sabe o que mais? Do ponto de vista das responsabilidades, você pode delegar todas, sobre tudo o que discutimos aqui. Mas é você mesmo quem tem que entender tudo e ser capaz de fazer todo o discurso na primeira pessoa do singular. Neném Prancha,<sup>189</sup> lendário técnico e jogador de futebol de praia no Rio, filósofo nas horas vagas, costumava dizer que *pênalti é tão importante que quem deveria bater era o presidente do clube*. E não um jogador qualquer. Estava coberto de razão. Sobre levar a vida a sério demais, o grande pensador praiano ensinava que *tudo é passageiro, menos o*

*motorista e o cobrador.*

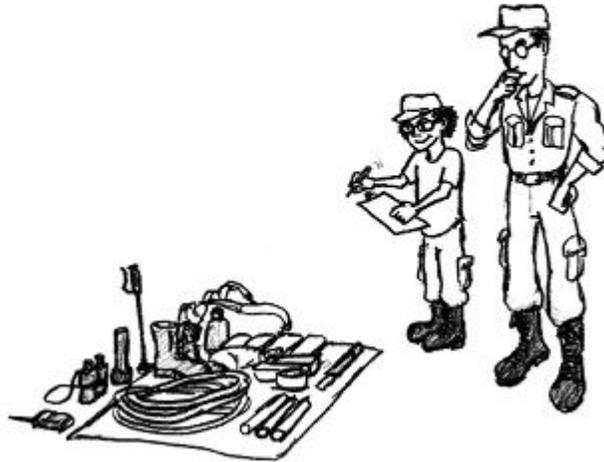


Suas ideias *fixas* sobre modelo de negócios têm que obedecer às duas prescrições: é você quem as carrega, e elas são passageiras. Assim que houver uma boa razão e uma saída, mude, rápido. Antes que seja tarde. Se der, tente não errar, obedecendo à máxima de outro filósofo da bola, Johan Crujff: [190](#) *Voordat ik een fout maak, maak ik die fout niet* [antes de cometer um erro, eu não cometo o erro]. Quase nunca é assim. É muito comum se dizer dos empreendedores mais arrojados, de sucesso, que foi SÓ PORQUE NÃO SABIAM QUE ERA IMPOSSÍVEL QUE ELES FORAM LÁ E FIZERAM. A literatura registra milhares de citações sobre tal impossível. Claro que há coisas impossíveis, como seu negócio dar certo antes de começar, a não ser pela mágica de uma metáfora. Mas nada substitui um bom teste de realidade, partindo da possibilidade [quase certa] de que tudo pode dar errado e, quase sempre, tudo vai dar errado mesmo. Nem pense que essa é uma perspectiva pessimista para os negócios ou a vida pois, se você

estiver preparado para os erros, defeitos e falhas, sua ocorrência é só mais uma pequena parte do processo.



Douglas Adams<sup>191</sup> costumava dizer que A DIFERENÇA RADICAL ENTRE UMA COISA QUE PODE DAR ERRADO E OUTRA QUE NÃO PODE, DE JEITO NENHUM... É QUE, QUANDO A SEGUNDA DÁ ERRADO, É IMPOSSÍVEL CONSERTAR.



Teco Sodré, CEO da IKEWAI.com, tem um carimbo vermelho, bem grande, todo em maiúsculas, pra dar sua opinião sobre estas segundas, as coisas que não podem dar errado. Veja a primeira imagem ao lado... e você entende, de pronto, o espírito da brincadeira.

Se – e bote nisso... – você estiver preparado para as coisas darem errado, fará tudo, mas tudo mesmo, ao seu alcance e de quem você conseguir trazer para o problema, para elas darem certo. Aí, a maior parte delas dará certo, exatamente porque você trabalhou tanto para que elas não dessem errado. Parece incrível, mas é verdade, daquelas que a gente deve guardar. Guarde.

[139](#) "What constitutes a business model: The perception of financial analysts", em [bit.ly/Xwc32U](http://bit.ly/Xwc32U).

[140](#) "Open source software and open content as models for eBusiness", em [bit.ly/1418Hew](http://bit.ly/1418Hew).

[141](#) "The role of the business model in capturing value from

innovation:...", [bit.ly/17HGuPB](http://bit.ly/17HGuPB) e [bit.ly/WuQrGk](http://bit.ly/WuQrGk)

[142](#) "Modelo de negócio: um exercício conceitual...", [bit.ly/12piPOp](http://bit.ly/12piPOp).

[143](#) "Business model analysis assignment", [bit.ly/12pj37Y](http://bit.ly/12pj37Y).

[144](#) "Denotational semantics", em [bit.ly/UgrYp8](http://bit.ly/UgrYp8).

[145](#) "Value creation in E-business", [bit.ly/12AeNSo](http://bit.ly/12AeNSo).

[146](#) "Business model design and the performance of entrepreneurial firms", em [bit.ly/12Ag6Rd](http://bit.ly/12Ag6Rd).

[147](#) "Business model innovation: Creating value in times of change", em [t.co/FLri47YB](http://t.co/FLri47YB).

[148](#) Vivek Wadhwa, em [wadhwa.com](http://wadhwa.com).

[149](#) "What exactly is a business model?", [tcrn.ch/TxAL8u](http://tcrn.ch/TxAL8u).

[150](#) "A morte e a morte do 'grátis', na web", em [t.co/ARWFBDmJ](http://t.co/ARWFBDmJ).

[151](#) "Do you believe in social networks for researchers?", em [bit.ly/SwXlfv](http://bit.ly/SwXlfv).

[152](#) Veja "Socialtext and a theory of collaboration and networks", [bit.ly/WmV8kQ](http://bit.ly/WmV8kQ).

[153](#) Leia "Competition, product differentiation and quality provision...", em [1.usa.gov/Xirj3w](http://1.usa.gov/Xirj3w).

[154](#) Vá ver no link [cyanogenmod.org](http://cyanogenmod.org).

[155](#) Arquivo no link [bit.ly/13NVc2y](http://bit.ly/13NVc2y).

[156](#) Em "When differentiation does not pay", [bit.ly/YdhTgm](http://bit.ly/YdhTgm).

[157](#) "Grönroos strategic competition perspectives: the case of pizza delivery", [bit.ly/Ydigak](http://bit.ly/Ydigak).

[158](#) "Sleeping with the 'Frenemy': The agglomeration-differentiation tradeoff..." [bit.ly/13MkJIG](http://bit.ly/13MkJIG).

[159](#) "Are automobiles the next commodity?", [bit.ly/SdWpMU](http://bit.ly/SdWpMU) e "Increasing global competition", [bit.ly/10lOwJa](http://bit.ly/10lOwJa).

[160](#) "Five lessons from 2010 worth repeating — Without repeating 2010", [bit.ly/dSGrOY](http://bit.ly/dSGrOY).

[161](#) "Global operations strategy: Coordinating manufacturing networks", [bit.ly/VOAT2d](http://bit.ly/VOAT2d).

- [162](#) "Managing across borders: The transnational solution", [bit.ly/Ydl47J](http://bit.ly/Ydl47J).
- [163](#) [www.freelancer.com](http://www.freelancer.com), em 07/2013: 8+ milhões de pessoas, 4.6+ milhões de projetos, que valiam US\$1.1+B.
- [164](#) Em "Should tech startups outsource product development?", [tcrn.ch/fzGEGK](http://tcrn.ch/fzGEGK).
- [165](#) Leia, por exemplo, "Picking winners or building them?...", em [bit.ly/Vvy6I6](http://bit.ly/Vvy6I6).
- [166](#) O pessoal do xooro.com bem que tentou, mas parece que ainda não foi desta vez.
- [167](#) Começamos a falar de modelos de negócios na página 98; não lembra? Volte pra lá...
- [168](#) *Vendendo software*, em [bit.ly/VweqWw](http://bit.ly/VweqWw).
- [169](#) Leia esta deliciosa história no link [bit.ly/12jD4tb](http://bit.ly/12jD4tb).
- [170](#) "Globalizing retail and the 'new e-conomy'", [bit.ly/WMC7H1](http://bit.ly/WMC7H1).
- [171](#) "Wine: a maior loja de vinhos pela internet da América Latina", [bit.ly/105RNri](http://bit.ly/105RNri).
- [172](#) "Key success factors for online auctions: Analysis of actions of fashion clothing", [bit.ly/13MvCKI](http://bit.ly/13MvCKI).
- [173](#) Leia sobre FreedomPop.com em [huff.to/Vup0vh](http://huff.to/Vup0vh).
- [174](#) "O Enfoque de 'City logistics' na distribuição urbana de encomendas", de Nadja Dutra: [bit.ly/VcrQK6](http://bit.ly/VcrQK6).
- [175](#) De "A influência do pessoal da linha de frente [Front Office]...", no link [bit.ly/12YIG0Y](http://bit.ly/12YIG0Y).
- [176](#) "Proposta de modelos de satisfação dos consumidores de serviços", em [bit.ly/TwNBkQ](http://bit.ly/TwNBkQ).
- [177](#) "O uso do Youtube como ferramenta de marketing:...", em [bit.ly/VuuO83](http://bit.ly/VuuO83) e "Customer care in a social world: are we there yet?", em [bit.ly/134msII](http://bit.ly/134msII).
- [178](#) Visite a ponto de referência no link [bit.ly/VB7QLF](http://bit.ly/VB7QLF).
- [179](#) "An integrated framework for service quality, customer value, satisfaction:...", em [bit.ly/Xj5LKf](http://bit.ly/Xj5LKf).
- [180](#) "Considerações sobre a educação empreendedora e o pensamento de Joseph

Schumpeter”, [bit.ly/VckKVQ](http://bit.ly/VckKVQ).

[181](#) Veja, por exemplo, “Business schools: A study in failure”, em [buswk.co/VBz5Wz](http://buswk.co/VBz5Wz).

[182](#) Veja “Entrepreneurship: In the blood?”, em [buswk.co/UIKQhe](http://buswk.co/UIKQhe).

[183](#) Veja, em [bit.ly/ggE9yn](http://bit.ly/ggE9yn), um texto sobre o contágio da felicidade em redes sociais.

[184](#) Veja “Inovação, no tempo e no impacto”, na página 54.

[185](#) “Billion-dollar flop: Air force stumbles on software plan”, em [nyti.ms/TQ3oeQ](http://nyti.ms/TQ3oeQ).

[186](#) Se bem que o projeto da USAF, acima, era de especialização de um software “de prateleira”!...

[187](#) Veja “Você quer e tem condições de ser o primeiro?”, na página 144.

[188](#) A diferença entre o COMPLICADO e o COMPLEXO está na seção que começa na página 221. Daqui a pouco você chega lá. Não se apresse.

[189](#) “They said it: Neném prancha”, em [bit.ly/107LKm0](http://bit.ly/107LKm0).

[190](#) “Crujff quotes...”, em [bit.ly/VcrjYB](http://bit.ly/VcrjYB). Vá ler este e o link anterior, valem a pena!

[191](#) Saudoso autor do *Guia do mochileiro das galáxias*; veja mais em [bit.ly/Vos7G0](http://bit.ly/Vos7G0).



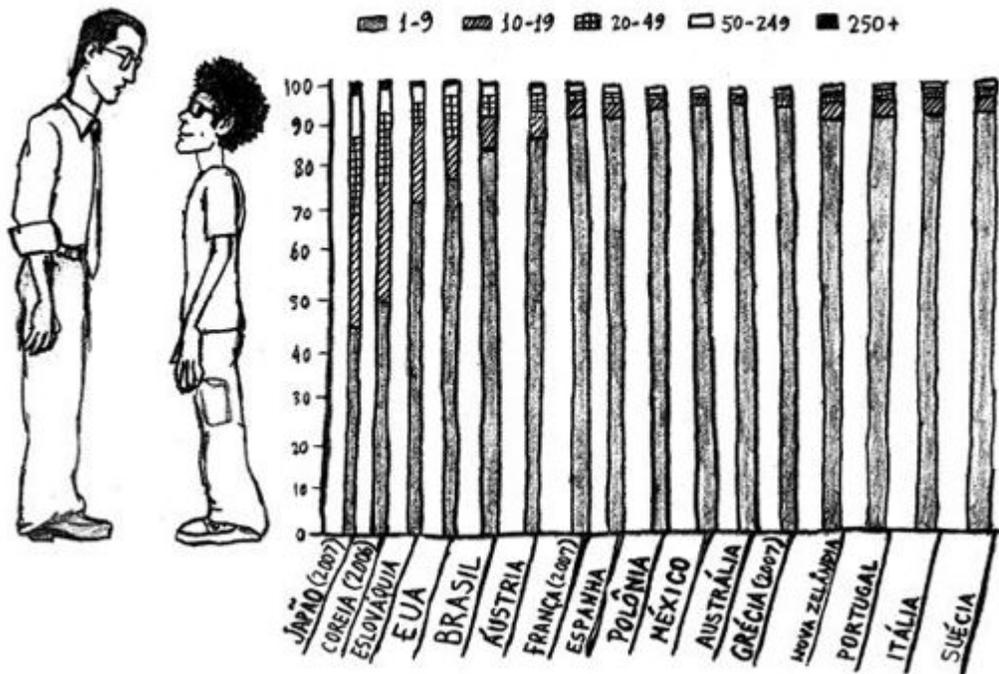
## PRA QUE SERVEM STARTUPS?...

PRA CRESCER. Mas, antes, vamos qualificar esta conversa. Nem todo novo negócio é um startup, apesar de todo startup ser um novo negócio. O foco deste texto são o que chamamos [você já decorou!] de NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR, negócios cujo futuro de curto prazo é crescer, se tornar muito grande. E não se faz isso recitando *small is beautiful* durante todo o ciclo de vida do negócio. *Small*, aliás, nem sempre é *beautiful*: o debate sobre o papel das pequenas empresas na criação de novos postos de trabalho continua em aberto<sup>192</sup> e cada vez mais estudos apontam para uma contribuição das pequenas empresas na criação de empregos *apenas no seu processo de crescimento*, na sua transformação em grandes negócios.

A Itália, sempre citada como referência quando o assunto é pequenos negócios, é um emaranhado de regras e limitações que fazem com que pequenos negócios, lá, quase nunca tenham a chance de se tornarem grandes. Até pouco tempo, havia uma distância mínima entre farmácias<sup>193</sup> e, quando um proprietário falecia, os herdeiros podiam tocar o negócio por dez anos, mesmo sem qualquer habilitação. Mesmo com mudanças regulatórias recentes, a situação no mercado pouco mudou; não há REDE de farmácias no país e, em 2009, havia pouco mais de sessenta italianos donos de mais de uma farmácia.

No histograma da página seguinte,<sup>194</sup><sup>194</sup> Grécia, Portugal, Itália, Nova Zelândia, Suécia, França e Espanha estão entre os países onde

quase todos os negócios têm menos de dez empregados. Na Grécia, eles empregavam 58,2% dos trabalhadores, em 2007. Itália? 46,6%; Portugal e Espanha? 41,8% e 38,3%. Mas e na Nova Zelândia? Só 21,2% dos trabalhadores estão nestes negócios. Suécia? 24,4%, quase igual à França, com 24,3%. O Brasil não está mal na fita, com 24%. Nos EUA, sabe quanto? Apenas 11,1%. O que isso quer dizer? Que o ambiente econômico americano, via de regra, favorece o crescimento de negócios em rápida e grande escala, o que leva o país a ter grandes empresas, de presença global. Não há como UMA farmácia italiana abrir filial no Brasil, não é?



Por outro lado, as grandes empresas americanas, características do ambiente de desenvolvimento de negócios de lá, se expandem pelo mundo rapidamente, à procura de mercados. Enquanto países como a Itália [e por outras razões, o Brasil] não entenderem as

diferenças entre um ambiente de negócios capaz de gerar muitas corporações globais em prazos muito curtos e outro que mantém as pequenas empresas pequenas para sempre... estaremos perdendo um precioso tempo no caminho para mais e melhores empresas – e soluções, e trabalho – de classe verdadeiramente global.

Há várias teorias para explicar o PROBLEMA<sup>195</sup> das pequenas empresas do sul da zona do euro, de restrições regulatórias à corrupção [normalmente em associação]. As duas trabalham contra quem trabalha mais e tem melhor performance, eliminando a possibilidade de uma seleção natural, no mercado, em favor dos mais aptos. Não temos parte dos problemas da Itália na mesma intensidade no Brasil, mas padecemos, além dos já sabidos custo Brasil e corrupção, de um excesso de intervenção estatal na economia: aqui, mais de 30% do PIB [não financeiro, isto é, excluindo bancos, seguradoras etc.] é gerado por estatais,<sup>196</sup><sup>196</sup> contra uma média de 15% na OECD. E isso fora muitas empresas, como a Vale, que só parecem privadas: a combinação das participações do BNDES e dos fundos de pensões das estatais, controlados por Brasília, manda e desmanda na empresa, como provou o episódio Agnelli em 2011.



O outro problema das nossas pequenas empresas é de produtividade. Apesar de empregarmos basicamente a mesma proporção de pessoas nas pequenas empresas, temos, no Brasil, metade da agregação de valor que a França<sup>194</sup> [13,8% vs. 26,48%, respectivamente]. Isso pode dar uma indicação de que a pequena – e improdutiva – empresa brasileira não detém ou não comanda os fundamentos para crescer. Talvez lhe faltem conhecimento, capacitação, qualificação, métodos, processos, ambiente, ferramentas e, acima de tudo, contexto. Aqui é onde entra este texto e nosso foco em NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR.

---

## QUAL É O DNA PARA CRESCER?

---

É PROVÁVEL QUE AS MAIORES EMPRESAS QUE VOCÊ CONHECE – OU DE QUE SE LEMBRA – SEJAM GIGANTES DA INTERNET COMO FACEBOOK E GOOGLE. O primeiro tem mais de um bilhão de usuários e o segundo, só em emeio, mais de quatrocentos milhões. Como foi que esses caras CHEGARAM LÁ? E em tão pouco tempo? Se seu startup tivesse que crescer para dar conta de uma comunidade do tamanho da deles, você conseguiria, como o Facebook fez em meros cinco anos?

A OCTO fez estas perguntas, descobriu padrões de comportamento para um número de gigantes que vai de Amazon a Facebook, passando por LinkedIn, Yahoo e Netflix, e publicou um livro inteiro, grátis, [197](#) sobre o assunto. Eles descobriram 21 traços [*traits*] em quatro áreas: CULTURA, ORGANIZAÇÃO, PRÁTICAS e ARQUITETURA. Mesmo se seu negócio não for intensivo em TICs, vale a pena considerar as práticas, pois elas podem ser generalizadas para outras áreas. E as chances de seu negócio ser intensivo em TICs e software, hoje, são muito altas, qualquer que seja ele. Abaixo, as descobertas da OCTO, que são de práticas internas ao negócio [vendas não está aí, por exemplo, nem rede de investidores...], aqui reescritas para um contexto mais amplo, não necessariamente de negócios na ou para a web.



Primeiro, qual é a CULTURA para crescer?

1. MEÇA TUDO: o que não pode ser medido não pode ser controlado, e, sem medida, tudo é opinião. W. E. Deming, americano que liderou a revolução de qualidade total na indústria mundial, costumava dizer que... IN GOD WE TRUST. ALL OTHERS, PLEASE BRING DATA. Paródia com as notas de dólar, era uma forma de Deming dizer que não iria perder tempo com discussões sobre produtos, sistemas e processos quando não houvesse dados para analisar.

2. FAÇA, AO INVÉS DE COMPRAR: isso se aplica em cheio ao processo de crescimento de negócios intensivos em TICs: já imaginou se o Facebook estivesse pagando licença de sistemas de gerenciamento de bancos de dados para a Oracle? Não haveria dinheiro no mundo que chegasse para tal. E há a vantagem de, ao fazer, fazer exatamente do jeito que você precisa, e não usar um genérico que resolve todos os problemas mais ou menos. Claro que no negócio de entrega de pizza você não vai fabricar motos quando passar de duzentas na sua base, não é? Há um *rationale* para discutir por que, quando e como você deveria fazer ao invés de comprar... e ele

depende de MEDIDAS. Pense nisso.

3. EXPERIÊNCIA DE USO: UX, como é chamada pelos praticantes, inclui tudo o que está entre seu consumidor e você. Quer uma ideia? Cem milissegundos a mais no tempo de carga das páginas da Amazon resultam em uma queda de 1% nas vendas; mais de quinhentos milissegundos de carga nas páginas de resposta do Google levam a uma perda do tráfego de 20%! Pode ser que seu negócio nem tenha informática nele; mesmo assim, quanto tempo as pessoas levam para lhe encontrar e, depois, como elas fazem para conseguir alguma coisa de, com você? Se o serviço público, como um todo, tivesse mais cuidado com UX, nossa vida seria muito mais fácil, não seria? A dos seus usuários também, se você cuidar da UX deles no, com seu negócio.

4. RECRUTAMENTO: contrate os melhores, torne-os parte de um ciclo permanente de qualificação, autonomia e reconhecimento, além de remuneração e não tergiverse [nem deixe que eles o façam] quando o assunto for qualidade. Qualidade é inegociável, senão seu negócio estará fadado a não crescer. Imagine se você gastasse boa parte, talvez a maior parte do seu esforço, lidando com os efeitos da baixa qualidade de seus produtos e serviços. Difícil imaginar que haveria um futuro, não? Crescimento, então, nem pensar. Claro que nem sempre você pode contratar os melhores, que tendem a ser, também, os mais caros. Mas a própria definição de MELHOR é difusa a ponto de a gente poder lembrar que um técnico genial – e sem compromisso com o trabalho, ou sem método – pode não ser tão bom quanto um mediano, decidido, presente e

comprometido com o presente e futuro do negócio. Este, e não por acaso, será o melhor para seu negócio.



5. CONTRIBUA PARA O TODO: no caso dos gigantes da web, boa parte das contribuições vai para o conjunto de padrões da rede e para software livre [que também é usado por eles]. Seu negócio não é de software, eu sei; mas a regra é geral. Se há um TODO de software ao redor dos gigantes – e todas as empresas – da web, há um TODO bem mais amplo ao seu redor. Pode ser o ambiente de negócios, a qualidade da educação, qualificação e certificação de fornecedores, podem ser negócios ortogonais ao seu, mas sem os quais seus produtos e serviços não conseguem entrar no mercado... pode haver muita coisa nas quais você pode influir, interferir e contribuir e que vão, por outro lado, agregar valor ao seu negócio. Sua contribuição, neste cenário, faz parte de um bom egoísmo... coisas que você faz para o bem do todo, sabendo que elas terão um efeito benéfico no seu trabalho, negócio, consumidores e clientes. Faz todo o sentido do mundo.

Sobre ORGANIZAÇÃO, os traços comuns das organizações da web que conseguiram crescer muito, e muito rapidamente, e que podem nos servir de balizamento são...

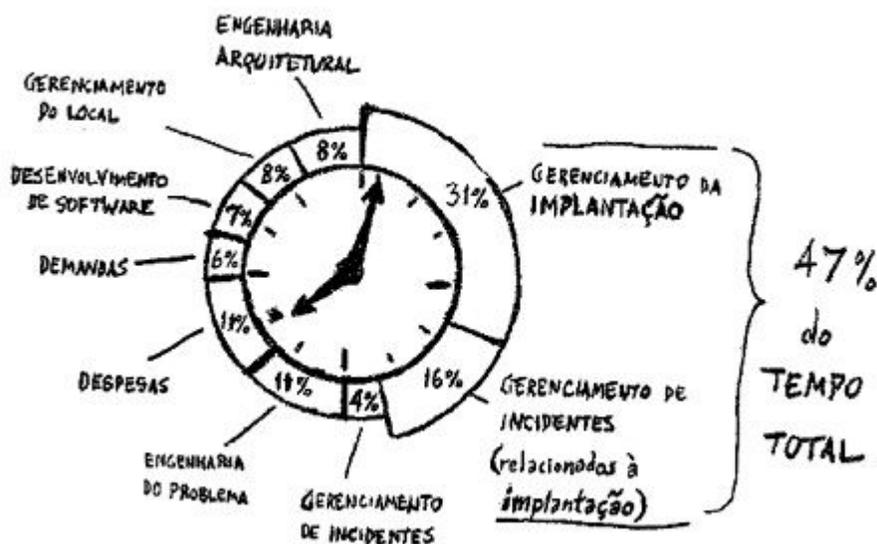
1. **TIMES PEQUENOS:** entre cinco e doze pessoas. A partir daí, comunicação, interação, coordenação e controle passam a ser um problema, e é preciso, no mais das vezes, estabelecer níveis formais de gerência de projeto. Daí pra burocracia tomar conta do negócio e as carreiras associadas à noção de GERIR serem mais desejadas do que as de RESOLVER PROBLEMAS, é um pulo. Na Amazon, os times não podem TER MAIS GENTE DO QUE DÁ PRA ALIMENTAR COM DUAS PIZZAS GRANDES, o que pra eles [e pras pizzas americanas] é ali por umas oito pessoas.

2. **FUNCIONALIDADES POR [OU DE] TIMES:** há um ponto a partir do qual os projetos e sistemas ficam muito maiores do que um time de oito pessoas; você, de sua consciência, não acha que o Kindle inteiro, lá na Amazon, é produto de um grupo menor do que um time de futebol, né? Ainda bem. Quando isso acontece, há que se decidir por uma divisão de trabalho onde [por exemplo] há uma turma de busca de imagens que se concentra só nisso e todo mundo que precisa desta funcionalidade passa a depender deles. Claro que eles terão divisões, articulações e redes entre eles. Mesmo assim, será muito melhor do que todo pedaço da companhia que precisar de uma FEATURE, de uma funcionalidade, sair pro mercado e contratar um time pra fazer A SUA ou fazer uma gambiarra em casa. Quase sempre, este é o fim da esperança de que o seu negócio vai ganhar escala a baixo custo. O exemplo brasileiro são os bancos: há alguns em que a funcionalidade TIRAR DINHEIRO DA CONTA é executada por mais de uma dúzia de sistemas, mantidos por quase tantos quantos grupos diferentes. Os bancos só não vão à falência

porque são... bancos. O que não é o seu caso, certo? Pelo menos ainda...

3. DESENOPERA: do inglês devOps, ou DEVELOPMENT associado a OPERATIONS, quer dizer... o que diz. Que os times responsáveis por esclarecer, idealizar e desenvolver um produto ou funcionalidade devem se articular com quem terá que levar e manter a coisa no mercado. São times diversos, com mentalidades às vezes opostas, talvez em regiões distantes mesmo num startup e, se eles não se articularem, sucesso no desenvolvimento poderá rapidamente se tornar fracasso de implementação. Nos negócios intensivos em [ou de] TICs, em média, os problemas associados à operação consomem quase a metade de toda a energia da organização, como mostra a figura no topo da página ao lado. Escape da média, pois.





Sete são as PRÁTICAS descobertas pela OCTO em empresas muito grandes que cresceram muito rápido. Todas, depois que você sabe quais são e como podem ser aplicadas a seu negócio, são absolutamente óbvias. Danado é tocar um negócio que está crescendo a [digamos] 50% a.a. mantendo estas práticas no chão DA FÁBRICA. Quer ver? Pois leia:

1. LEAN STARTUP: construir um novo negócio inovador de crescimento empreendedor deve ser baseado em interações rápidas, no campo, para validar tudo o que faz parte de sua proposta de valor, desde funcionalidades até marketing. LEAN é uma metodologia para desenvolvimento<sup>198</sup> de negócios [e produtos, serviços...] baseada em prototipar [rápido], testar e medir [muito] e avaliar [e modificar, e descartar] continuamente tudo o que for pensado, sem certezas A PRIORI, tratando tudo aquilo de que você *tem certeza* que vai fazer [e dará certo!] apenas como hipóteses a comprovar. Ou

não...



2. MVP [ou PMV, PRODUTO MINIMAMENTE VIÁVEL]: um MVP é um PRODUTO [pense serviço, também] que pode ser usado no ciclo de validação LEAN, com mínimo esforço. Um MVP –pode chamar de protótipo – é um teste de viabilidade<sup>199</sup> que deve habilitar o maior aprendizado possível, junto a clientes reais, com dispêndio de energia tão baixo quanto possível. Isso reduz o tempo que sua ideia [hipótese, aqui...] vai levar pra ser testada no mercado pela primeira vez, ao mesmo tempo em que serve de vacina contra FUNCIONALITITE, doença que acomete produtos e serviços e causa o desenvolvimento de funcionalidades demais, que só servem para aumentar a complexidade, tempo e custo do ciclo de vida do produto. Sem um MVP, é muito provável que aquelas funcionalidades [demais] que você não tratou como hipóteses, e nunca testou, sejam usadas por ninguém. Nem por você. E acabem matando seu negócio.

3. ENTREGA CONTÍNUA é mais uma técnica associada ao ciclo LEAN. A ideia básica é entregar coisas o tempo todo, como diz o nome; Facebook consegue *renovar* alguma coisa nos seus serviços uma vez por dia, e isso num sistema de informação que tem um bilhão de usuários. Como você faria isso? Lembre-se de que a maior parte dos SISTEMAS que você usa [ou é forçado a usar] leva anos, às vezes, para passar por uma mudançazinha de nada. Pra fazer o que faz, Facebook [e Amazon, Google...] tem processos e métodos<sup>200</sup> que possibilitam tal tipo de entrega. Porque isso não se dá por acaso. O mesmo vai valer para seu negócio: ao invés de levar um ano para fazer uma grande mudança, por que não fazer a grande e longa [e complicada, talvez...] mudança de um ano em 52 pequenas [e simples] mudanças de uma semana cada? Há quem diga que não, que isso não funciona, porque se perde o impacto, as pessoas não notam e tal e coisa. Mas e daí, se funcionar e se trouxer clientes, resolver problemas e gerar receitas? Lembre-se sempre de que, num mundo que muda o tempo todo, uma grande mudança de sua parte será esquecida em semanas. Dias, talvez. Já uma pequena mudança, toda semana... bem-feita, de preferência, mantém você no centro dos acontecimentos. E com uma vantagem fundamental: você pode voltar atrás o tempo todo, sem impactos catastróficos na sua comunidade.

4. FUNCIONALIDADES CONDICIONAIS: nas empresas de web, este é um mecanismo para prover certas funcionalidades apenas em contextos específicos, que podem estar associados à geografia, tempo, usuários e o que mais você quiser

parametrizar. A simplicidade da implementação faz com que comportamentos possam ser modificados muito rapidamente e de forma experimental, o que possibilita a um Facebook, por exemplo, prover certas funcionalidades de forma paulatina e aprender com os seus primeiros usuários. Senão, cada mudança afetaria mais de um bilhão de pessoas por vez, e, muito provavelmente, o SISTEMA nem teria chegado lá. O equivalente, fora da rede, é habilitar suas ofertas de tal forma que possam ser entregues, de forma simples, a diferentes e talvez pequenos grupos de [seu] interesse até que estejam prontas para toda a sua comunidade. E algumas talvez nunca estejam... porque nunca deixaram de ser um MVP.

5. TESTE A/B: vez por outra você – literalmente – tem que escolher entre as duas [A e B] melhores [ou únicas, talvez] alternativas para fazer alguma coisa para sua comunidade. Não escolha, teste. Descubra o que separa as duas opções, ofereça A a um grupo de usuários e B a outro [lembre-se de que a escolha dos grupos não pode afetar o resultado do experimento] e colete informação sobre o experimento até estar certo de que o resultado pode ser generalizado. Feito isso, descarte uma das opções e vá em frente com a outra. Repita sempre.



6. DeToNA: Dispositivo? Eu não esTOu Nem Aí. Imagine que você vai fazer um tipo de pão que só pode ser carregado em sacos de um certo formato, feito de uma certa forma, por uma dada fábrica. Pronto: *seu pão é dependente do saco*, e um saco sobre o qual você não tem o menor controle. Mesmo que o dispositivo [ou o contexto] que lhe serve hoje seja dominante, olhe ao redor e veja que há muitas outras alternativas e que a dinâmica do mercado pode estar aprontando uma armadilha... e ela pode ser exatamente o dispositivo do qual você depende. Fuja, rápido. A recomendação também serve para qualquer insumo estrutural que você usa: se seu pão só assar num forno de uma certa marca... o problema está lá de novo. E isso, às vezes, está bem disfarçado, como no caminhão do seu novo negócio de logística: ele é muito mais barato do que o da concorrência... e você vai descobrir o porquê assim que precisar de peças de reposição.

7. MODO BETA PERPÉTUO: se há alguma diferença radical entre o antes [da rede] e o agora é que o APRENDIZADO CONTÍNUO se tornou a norma. A internet criou escolas e bibliotecas globais e um novo e informal ambiente de

aprendizado. Agora, a partir de quase qualquer lugar, temos acesso ao maior estoque de informação que já houve no planeta. Sobre tal plataforma, COMPETIÇÃO e COOPERAÇÃO constante tornam COOPETIÇÃO a nova forma de aprender. A ideia clássica de perfeição se derrete neste contexto, pois a dinâmica de um universo conectado e em constante mudança, perceptível por todos, põe O MUNDO EM MODO BETA PARA SEMPRE, com todos colaborando, nem que seja simplesmente dizendo que a minha e sua oferta *estão ruins*. Antes... nem isso a gente sabia, quanto mais em tempo real como agora. Prepare-se: sua oferta nunca está pronta, sempre poderá ser melhorada e o será, incremental e paulatinamente, usando tudo o que a gente já viu até aqui e o que ainda falta ver [e muita coisa, a vasta maioria, nem neste livro está].

Pra terminar, como você está construindo um negócio que existe [como sabemos há muito] em um mercado em rede,<sup>201</sup> sua ARQUITETURA de elaboração de valor pode ser a diferença entre um grande negócio e uma pequena falência. Se você ignorar que é preciso uma arquitetura de negócios e, em particular, de e para o seu negócio... a falência é *pequena* porque será daquelas em que se aprende pouco; normalmente não se sabe nem por que não deu certo. Então, vamos lá: quais são os traços comuns da arquitetura de negócios que crescem rápido?

1. INFRAESTRUTURA? SUA, SÓ EM ÚLTIMO CASO: seja qual for seu negócio, ele é intensivo em energia, pois nada funciona sem ela. E mais água, esgoto, certamente, e estradas, em muitos negócios. Nenhuma destas infraestruturas públicas e

abertas, por mais que seu negócio dependa delas, deve ser preocupação ou investimento seu. Faça uso delas, faça política e *lobby* para que melhorem, afinal de contas você está pagando por elas como usuário e pagador de impostos. Em último caso, se não der para tocar seu negócio porque alguma delas é essencial e vai lhe travar, saia [ou nem se instale fisicamente] do lugar e vá para algum outro onde há infraestrutura para seu negócio. Na web é assim também: só faz sentido manter um *data center* e software especializado para seu negócio se **1.** não for possível, de forma alguma, usar o que está em rede, com todos os serviços que já estão lá, como plataforma, informação, software e segurança, entre outros ou **2.** seu negócio tiver uma demanda de um porte que justifica a construção, manutenção e evolução de infraestruturas e serviços próprios. Pense: quem é grande o suficiente para *ter* uma ferrovia? Várias hidroelétricas? Você acha que são operações industriais como Vale e Votorantim? Acertou. Seu negócio, que eu saiba, não é de tal porte, pelo menos ainda. Então... use a infraestrutura pública e aberta, até onde puder.

**2. VAI MONTAR ALGO? USE COMMODITIES:** na web, grandes empresas como Google e Facebook não dependem de hardware ultraespecializado, muito pelo contrário. A rede de centrais computacionais destes e outros, como Amazon, usa componentes e dispositivos-padrão, encontráveis em qualquer lugar do mundo. A diferença está no arranjo, no projeto, nos algoritmos de concertação, no software de gestão, nas providências de arquitetura, desenvolvimento e evolução para aumentar a disponibilidade dos serviços. O mesmo vale para

você em qualquer negócio. Sabe o Troller, jipe 4x4 que hoje é da Ford? Quando era uma startup, a Troller não usava quase nenhum componente, parte ou peça feito exclusivamente para ou por ela, à exceção do chassi e da carroceria. O projeto e construção é que criavam um arranjo fora de série, capaz de ganhar sua categoria no rally Paris-Dakar duas vezes, feito inigualado até aqui. E que vai levar tempo pra ser repetido, usando um jipe brasileiro todo feito de commodities. Pense bem nisso.

3. DISTRIBUA PARA CONQUISTAR: imagine como são armazenados seus dados no Facebook. Num banco de dados? Sim, claro. No MESMO banco em que estão meus dados? Sim, logicamente, sim. No mesmo lugar e disco físico? Não, quase certamente não! O Facebook armazena centenas de bilhões de fotos e mostra dezenas de bilhões delas por hora. Não haveria como tirar isso do mesmo banco de dados, ainda mais porque mais de dez bilhões de mensagens são trocadas ao mesmo tempo, muitas delas sobre as fotos [que o Facebook recebe num ritmo de muitos milhares por segundo!]. Então, parte da ciência que permite isso e muito mais é DISTRIBUIR PARA CONQUISTAR, o que envolve manter a CONSISTÊNCIA da informação e COORDENAÇÃO do uso dos recursos de forma que o Facebook [ou seu negócio] não tenha uma performance e/ou interface pra uns e... bem, a falta delas pra outros. Tem que ser Facebook pra todos... ou pra ninguém. Há muitas formas de pensar nesta prática no seu negócio, seja ele qual for, e ela depende essencialmente de todos os envolvidos entenderem que o atendimento de sua galera de São Paulo não pode ser pior do que em Taperoá, PB. Se ou quando for, é

porque está havendo distribuição sem consistência e coordenação.

#### 4. PROCESSOS? GENÉRICOS, COMBINADOS, CRIAM

ESPECIALIZADOS: um traço comum entre os grandes negócios da web é tratar grandes volumes de informação em tempo diminuto. Este não é um problema peculiar deles, por sinal; numa outra escala, ocorre numa festa onde você anota o que consome em um cartão e paga depois, para seu cartão ser LIBERADO na saída. Um sistema de transações especializado e centralizado, o caixa, será usado por todo mundo que decidir sair logo depois do show, que quase sempre é quase todo mundo, ao mesmo tempo. Resultado? Filas, reclamações, disputas e demora... estragando a noite. Pagar é um dos processos especializados da balada, mas poderia estar sendo implementado a partir de genéricos: pense em cada pessoa com um *app* [genérico, que replica o cartão da balada e tem acesso a outro, de crédito] no celular... e um sistema de pagamento distribuído [também genérico] que recebe dados do seu consumo. Por trás de tudo, há uma LIGA que permite a cada um pagar sua conta no seu celular, usando o *app*, que também informa à boate que a conta está paga. E o caixa se torna um centro de atendimento a clientes, pra resolver problemas. Nos grandes negócios web, raciocínios como este são amplamente aplicados em toda a organização, procurando o que se poderia chamar de GENÉRICOS MÍNIMOS, que podem ser implementados de forma quase ótima e que, a partir daí, são combinados e orquestram soluções especializadas para problemas complexos. Vale para engenharia de software, para bancos de dados, inteligência de negócios, big data... muita,

muita coisa.

5. DESENHE PRA FALHAR: desenhar, aqui, é tradução de DESIGN no sentido amplo, INTERVIR NO FLUXO DE CONHECIMENTO E ACONTECIMENTOS PARA SAIR DE UMA SITUAÇÃO ATUAL PARA UMA DESEJADA. Pode ser uma mudança no modelo de negócios ou uma nova implementação de uma função antiga e muito usada na sua empresa [executada por um colaborador, terceiro ou software, pouco importa]. E pode ser um produto, processo ou função, mesmo. O PRA, aqui, quer dizer que o seu desenho de seja lá o que for deve levar em conta que a solução vai falhar dentro de certos contextos, porque falhará mesmo ou porque o contexto mudou... ou porque seus usuários não precisam [mais] daquilo, daquele jeito, e você não notou... ou notou e não teve tempo [ainda] de resolver o problema. Isso também quer dizer que os sistemas [de informação, inclusive] que compõem seu negócio devem ser, se possível, RESILIENTES: ao invés de parar e dizer que não dá... quando alguma coisa falha neles ou ao seu redor, deve haver formas alternativas de fazer uma entrega parcial, mesmo quando parte das funcionalidades necessárias deixou de existir. Ou seja, o sistema – e seu negócio, do ponto de vista do usuário – deve degradar o atendimento de forma graciosa, ao invés de, pura e simplesmente, entrar em colapso.

6. FECHADO? NÃO, ABERTO; PARTE DE UM ECOSISTEMA: todos os negócios estão na rede; se o seu [que você está criando ou que já existe] ainda não está, corra, pois quem não está na rede não existe. Simples assim. E o problema da maioria dos negócios que está na rede é não fazer uso da rede,

mas apenas APARECER LÁ. Estar na rede, hoje, quer dizer estar EM rede, usar A [e DA] rede sempre que possível e prover PARA a rede. No sentido de CONSUMIR o que está pronto na rede e PROVER coisas para a rede, como se seu negócio estivesse sempre no modo SOCIAL, uma MÁQUINA que é parte de uma grande FEDERAÇÃO de MÁQUINAS SOCIAIS. Na web, isso quer dizer consumir e produzir serviços da e para a rede, na forma de APIs [*application programming interfaces*] ABERTAS, espécie de conexões às quais você pode pedir e entregar serviços, dados, aplicações. A arquitetura da rede como um todo depende cada vez mais das combinações destas APIs e foi fazendo uso delas que serviços como Twitter ganharam, rapidamente, escala global. O único senão é que você não deve usar [nem prover] serviços de entrega COMPLICADA, que podem criar um arrasto muito grande para sua iniciativa. Para seu negócio ser ou se tornar parte de um ecossistema, não comece dizendo que ele é, pois este é ao mesmo tempo o ponto de partida [conceitual] e a chegada [operacional]. Pra chegar, faça com que todos os 21 traços comuns aos grandes negócios em rede sejam parte de seu repertório... e bem executados. Não é à toa que este "ABERTO" é o último do traço discutido aqui.

Se você está achando que é muito difícil, quase impossível, botar os 21 princípios acima pra rodar, não está se iludindo, não. É mesmo. Muito. Paul Graham<sup>202</sup> costuma dizer que o processo de crescimento não tem segredo. É só você a) FAZER ALGUMA COISA QUE MUUUUITA GENTE QUER e b) ATINGIR E SERVIR A ESTE POVO TODO. A combinação de A e B é o que separa as pequenas

empresas [que fazem A muito bem] dos grandes negócios, que têm que fazer os dois muito bem. A internet, mais hardware e software, que atendem no imaginário brasileiro pelo nome genérico de TECNOLOGIA, parecem ser meios para fazer B de forma muito eficaz e eficiente. Mas há limites, e muitos, e não só DE TECNOLOGIA, como vimos acima. E limites são oportunidades para inovar, claro, sempre. Desde que você tente entender quais são os limites – especialmente quando você só entende DE TECNOLOGIA – e o que você e seu time podem fazer em relação a eles.

Quer ouvir [ler, aliás] uma história? Era

uma vez...

---

## **...UM PROGRAMADOR E SUAS IDEIAS SOBRE EMPRESAS "DE TECNOLOGIA", NO BRASIL**

---

COMECEI MINHA VIDA PROFISSIONAL COMO PROGRAMADOR DE MAINFRAMES NUM BANCO. Resolvi fazer pós-graduação, fui pra universidade e estou lá até hoje, tecnicamente aposentado, mas ainda não peguei meus PAPÉIS. Entre estes dois pontos, resolvi, junto com um bocado de gente, participar de um projeto de intervenção econômica e social que começou pelo C.E.S.A.R e passa hoje, também, pelo Porto Digital, as consequências dos dois e muito mais.

O C.E.S.A.R sempre teve como princípio e papel fazer a diferença na construção da diversidade empreendedora no Recife e depois, mais especificamente, no Porto Digital. É um caminho que está sendo percorrido há dezessete anos, e, mesmo que você seja muito lento ou não preste muita atenção na estrada, aprende muita coisa.

Falando de diversidade empreendedora e criação de novos negócios, uma das coisas de que nós, que estávamos no meio do processo, tínhamos certeza na primeira metade da vida do C.E.S.A.R era que EMPRESAS DE TECNOLOGIA SÃO CONSTRUÍDAS PELO CONHECIMENTO E POR GENTE DE TECNOLOGIA. Para nós, isso era evidente, até porque, em quase todos os polos tecnológicos [e arredores das universidades] do Brasil, os únicos atores visíveis e ativos no cenário à época [e até agora, em quase todo lugar] eram, exatamente, as pessoas que entendem, fazem e vivem de

tecnologia.

Depois de muita tentativa, erro, reflexão sobre o papel e os processos do C.E.S.A.R e Porto Digital, aliados à observação dos lugares onde as coisas realmente dão certo em grande [e global] escala, estou chegando à conclusão de que empresas DE TECNOLOGIA não são construídas COM TECNOLOGIA e, muito menos, por gente DE TECNOLOGIA. Ocorre que mais de 95% das empresas brasileiras de software e serviços empregam menos de vinte pessoas e vivem na mais completa indigência negocial. Só para termos uma ideia, a média das melhores empresas de software do Brasil, em valores de 2010, tem faturamento per capita médio anual ao redor de R\$ 100 mil. Faça as contas e seja otimista: como elas são intensivas em capital humano, que é quem escreve software, e se 40% da receita forem destinadas a todo o resto menos salários, o salário bruto médio nestes negócios é R\$ 60 mil por ano, incluindo encargos. Isso quer dizer que o salário de seus engenheiros e programadores vai ser muito baixo e que o incentivo que eles terão para ficar no seu negócio será muito baixo. E o pior é que este é um problema estrutural do setor de software, e não de uma ou outra empresa.



Mais de 95% das empresas brasileiras de software não são micro e pequenas porque este é o estágio atual de seu processo de desenvolvimento e crescimento. Estes micro e pequenos negócios, pelo tipo de negócio, pela formação e expectativas de seus empreendedores, pela qualidade e produtividade de seus processos, pelo tipo de produto [que a quase totalidade, inclusive, não tem], pelo ambiente, quantidade e qualidade de seu investimento e conexões, estão condenados a morrer de morte morrida, que é, como empresa, quando mais se sofre...



Olhando para o negócio de software de perto, há quatro dimensões essenciais para mudar sua PRODUTIVIDADE: as PESSOAS e suas competências, as TECNOLOGIAS usadas e quão apropriadas elas são para resolver o problema sendo tratado, o PROCESSO para realização do trabalho e as características do PRODUTO [ou SERVIÇO] sendo desenvolvido.<sup>203</sup> Na verdade, tais dimensões são aplicáveis a qualquer tipo de negócio; quer ver? Pense: de saúde a agricultura familiar, está tudo aí: PESSOAS, TECNOLOGIAS, PROCESSO E PRODUTO. Pois bem: empresas de software, entre muitas coisas, escrevem... software. Então, seria de

se imaginar que a performance do processo de escrita de software seria essencial para a performance do negócio, certo? Em 2012, segundo o SOFTEX, 212 empresas brasileiras tinham processo de desenvolvimento certificado segundo seus padrões. Outras 153 empresas nacionais foram certificadas pela SEI [americana]. Uma parte tem os dois certificados, o que deve significar menos de 350 empresas de software que têm processos estabelecidos e certificados no país.

Segundo Ana Rouiller,<sup>204</sup> usando dados de mais de 250 empresas, o índice de retrabalho nas organizações onde os processos de negócios e desenvolvimento são inexistentes ou frágeis raramente é menor que 50%. Em alguns casos, passa dos 75%. Sabe o que é isso? Mais da metade, às vezes mais de  $\frac{2}{3}$  do tempo sendo usado para fazer coisas que já foram feitas e não funcionam como deveriam; é como se  $\frac{1}{2}$ ,  $\frac{3}{4}$  de todo o esforço fosse jogado fora, todo dia. Num startup, você estaria tocando fogo em investimento; numa empresa, nas margens.

A experiência mostra que três meses de qualificação e redesenho de processos reduzem tal índice para 20%; em um ano, a mudança cultural resultante de novas práticas, processos e métodos, qualificação e certificação comumente faz a taxa cair abaixo dos 10%. E você diria... por que todos não fazem isso? Pois é, por quê? Talvez porque são poucos os que descobriram que não há empresas SÓ de tecnologia ou só de software. Mesmo nas mais intensivas EM TECNOLOGIA, há PESSOAS, PROCESSOS e PRODUTOS a levar em conta para chegar em PERFORMANCE, além de todas as preocupações que vimos nos dois capítulos anteriores e que

veremos nos próximos.

Empresas de tecnologia, ou de qualquer outra coisa, precisam, claro, do conhecimento e da capacidade de seus empreendedores e de respostas exequíveis para todas as perguntas que discutimos nos dois capítulos anteriores. Se você não se lembra das discussões em detalhes, volte à página 98 e venha lendo com calma e atenção de lá pra cá. Porque aqui é onde vamos começar a discutir que crescimento sustentado depende, cada vez mais, talvez essencialmente, de algo que comecei a chamar de DIC, DINHEIRO INTELIGENTE CONECTADO, quando percebi sua existência.

DIC é o dinheiro que pode até ser pouco e/ou representar uma pequena parcela do negócio. Mas é o dinheiro que abre portas, que encurta circuitos de negócio, que conhece clientes, que entende as cadeias e redes de valor do ponto de vista dos processos decisórios, da alocação de poder de compra. Já vi muitas [dezenas de] startups passarem um, dois ou mais anos tentando se encontrar com o poder de decisão de clientes potenciais que fariam seu negócio se tornar multimilionário em pouco tempo, sem conseguir, enquanto queimavam todo o capital empreendedor [seu e dos outros] investido no negócio... e faliam logo depois.

DIC tem uma agenda inteligente e sabe conectá-la aos empreendedores de tecnologia [de um lado] e parceiros e clientes em potencial [de outro] e com outros DICs, sem o que o poder da rede não funciona a favor de seu negócio. Sem tais conexões, a sorte passa a desempenhar um papel muito maior do que o que dela se quer, e fica tudo entregue à lei das probabilidades... que

normalmente trabalha contra o desenvolvimento de negócios, especialmente pequenos, ainda mais de tecnologia, que dependem de janelas de oportunidade muito específicas e apertadas.

DIC é o tipo de dinheiro que existe em escala no Silicon Valley e que começa a aparecer no Brasil, em lugares poucos, ainda, mas com muita energia. E capital de risco, você diria? Deste ainda temos bem menos, e com muito menos diversidade, aqui, do que existe nos EUA, que é o lugar onde ele mais existe no mundo. A precedência entre conhecimento, capital e conexões é um problema do tipo ovo-galinha, aqui, como foi no Silicon Valley há muitos anos. No C.E.S.A.R, levamos a maior parte dos dezessete anos da instituição para entender que **NÃO DEVERÍAMOS TRATAR NEGÓCIOS DE TECNOLOGIA COMO TECNOLOGIA**, aprendemos parte do caminho das pedras **E ESTAMOS PASSANDO A TRATAR NEGÓCIOS DE TECNOLOGIA COMO NEGÓCIOS**. Mas e o país, como um todo, e os candidatos a empreendedor, em particular?



Pois é: uma das razões da existência deste texto é que quase ninguém com quem a gente conversou sobre novos negócios, nos últimos tempos, havia passado por preocupações parecidas com o que você leu até aqui. Nas universidades, ainda se ouve a história do **JÁ FIZEMOS TUDO, AGORA SÓ FALTA UMA EMPRESA SE INTERESSAR**. Isso está claramente de cabeça pra baixo; em qualquer lugar onde a relação entre laboratórios de pesquisa e mercado funciona, ela começa com um **PROBLEMA** da indústria [e do mercado], passa pelas universidades e centros de pesquisa e

volta para a indústria [e mercado] como SOLUÇÃO. Onde e quando não dá certo, se inicia quase sempre com uma PERGUNTA [em um vácuo de negócios] e termina [literalmente] com uma RESPOSTA. E fica por aí.

Um certo tipo de esforço de PESQUISA e DESENVOLVIMENTO que sempre foi e ainda é feito no país é TECNOLOGIA SEM CLIENTE, que é normalmente parte, apenas, do processo de formação de capital humano, mas não da solução de problemas, no mercado. Isso não quer dizer que tal esforço não deva existir: ele é IMPORTANTE para o processo educacional e de formação de pesquisadores. Mas não é RELEVANTE como parte do processo de renovação e inovação na indústria. Exemplo? Fazer um equipamento inteiro [pense um reator] e, protótipo pronto, dar uma entrevista dizendo que AGORA SÓ FALTA O INTERESSE DA INDÚSTRIA para produzir a mágica RESPOSTA [e não SOLUÇÃO] que foi encontrada para alguma PERGUNTA [e não PROBLEMA] em algum laboratório universitário nacional.

É necessário notar que a falta de contexto que afeta a maior parte da academia e que, por sua vez, é parte significativa do problema da inovação, no Brasil, é que a indústria brasileira de qualquer coisa não precisa de inovação, pois só compete aqui, porque o país é mais ou menos fechado, quase sempre mais do que menos, como mostram os automóveis e a informática. Cimento e ferro, então, nem pensar... Sem precisar [ou sem conseguir] competir abertamente no mercado local ou externo, o ROI [retorno sobre investimento] do *lobby* pra manter o mercado local fechado, associado a isenções de todos os tipos para uma certa produção

local, é muito maior do que o de investir em inovação para competir aqui e nos mercados mundiais. Isso funciona, tem gerado fortunas, conecta empresas e governos. E cria poder. Os custos do país normalmente aumentam e nos tornamos menos competitivos – globalmente – a cada medida pra fechar o mercado. Mas nada muda.

Este CONTEXTO é secular e ampliado sempre que possível, tanto pela iniciativa privada como pelo governo, quando o rombo na balança comercial de algum setor começa a fugir do controle. Tal é o caso, há tempos, da balança comercial de eletroeletrônicos. Parte do setor, a indústria de TICs continua em tempos de reserva de mercado e vive atrás de REGRAS MAIS DURAS em prol de mais conteúdo nacional nos equipamentos de informática e telecomunicações. No fim de 2012, a pedida era sair de 30 para 90% de partes e peças brasileiras nos produtos que têm incentivo para produção no país. A ideia da *reserva* vem de 1972, com a criação da CAPRE, e foi flexibilizada em 1992. Na prática, vinte anos depois, só quem fabrica [ou monta, na maioria dos casos] TICs no Brasil compete no mercado local. Sem os INCENTIVOS para produção, a importação resulta em preços astronômicos. E não há nenhuma empresa brasileira, neste setor, de relevância internacional em termos de volume de negócios.

Em 1972, o mercado local [nacional] era elemento essencial do pensamento econômico; acesso ao mercado, então, era questão de segurança nacional. O mundo ainda ia se globalizar. Produzir hardware era imperativo nacional; havia a percepção de que tal indústria iria ser estratégica e que, num mercado do tamanho do

nosso, as oportunidades seriam de classe mundial. Em algum ponto no tempo, entre os idealistas e estrategistas de 1972 e os negócios de 2012, o Brasil passou a olhar só para o próprio mercado, quem sabe como consequência dos CUSTOS BRASIL, este emaranhado de complicações que faz quase qualquer coisa feita aqui só ser competitiva... bem, aqui. Resultado?...

BALANÇA COMERCIAL  
DE PRODUTOS  
ELETROELETRÔNICOS  
(em US\$ BILHÕES)





A balança comercial de eletroeletrônicos é deficitária, e o rombo de US\$32,5 bilhões em 2012<sup>205</sup> teria sido bem maior não tivesse a economia nacional andado de lado no período, e a previsão para 2013 é de um déficit de US\$35,5 bilhões. Isso deriva de um fato básico: as REDES DE VALOR de TICs, tanto de hardware como de software, são GLOBAIS. Quase tudo o que o leitor usa de informática, neste momento, é global. Da tela do smartphone à fonte do computador, à caixa do PC, o teclado, tudo. Sem falar do software: lá no começo da reserva, até se pensou em um sistema operacional NACIONAL. Mas a ideia não resistiu nem ao mais simples teste de viabilidade. Software, codificado em bits e sem peso, roda o mundo em rede num click. E hardware tem preço por peso, o que torna logística parte marginal do custo em qualquer lugar do mundo. Se fosse o contrário, não haveria China e Taiwan.

Você deve estar se perguntando: o que é que isso tem a ver com educação empreendedora, com NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR, com o papel dos startups na economia, na sociedade? Tenha calma, vá em frente, continue

lendo... que vai fazer sentido. Já, já.

Pois bem: como não tratamos os problemas estruturais de produzir hardware em escala e classe mundial [quantidade, qualidade, preço...] no Brasil, a agenda de boa parte da indústria [e porque não dizer, do governo] continua centrada em variadas facetas de reserva de mercado para empresas que produzem aqui, e somente para o mercado local. O resultado é uma balança comercial de hardware deficitária desde sempre, em função das tais redes globais. E o que fazemos para mudar isso? Quase nada.

A iniciativa privada pede mais reserva de mercado. O governo, ciente da complexidade dos problemas que deveria tratar para tornar o país competitivo, mas sem a verdadeira vontade e determinação para tratá-los, anda de lado. Afinal de contas, não é moleza: precisamos de reformas tributária, fiscal, previdenciária trabalhista, alfandegária, burocrática, educacional, política e por aí vai. Ao invés de cuidar disso tudo, que certamente é essencial para o futuro do país, o que vemos é uma sucessão de remendos de curto prazo que só nos leva até o limite do fôlego do último ajuste.

Resultado? O investimento nacional em software e serviços, como fração do total investido em TICs, é menor do que o da Bolívia. [206](#) Acredite, lá eles investem 14%, e nós, 11%. E não é porque somos mais eficazes: nos EUA, são 43%. Mas o que software e serviços estão fazendo aqui? Simples: hardware não resolve nenhum problema; quem nos dá as funcionalidades que tornam a vida mais fácil e faz as empresas [e máquinas, a rede e tudo o mais] funcionarem é software. Como se não bastasse, boa parte de todo o

hardware é commodity, que pode ser produzido em qualquer lugar. E que sempre será feito onde for mais eficaz e eficiente fazer. Como Shenzhen, onde se faz um tablet de R\$ 80,00. [207](#)

Há pelo menos quarenta anos, pois, porque nossas políticas para TICs não levam à formação de capital humano em quantidade e qualidade, não investem como deveriam em inovação e empreendedorismo, não criam um ambiente e capacidade local de investimento [de risco], não simplificam a vida nacional [e a dos empresários e investidores], e o Brasil perde oportunidades gigantescas no mercado interno, dominado por empresas globais, e externo, onde raríssimas empresas de capital, conhecimento e tecnologia MADE IN BRAZIL conseguem chegar.

E os empresários, sabendo que o governo [sabe que] não vai resolver os problemas de fundo, tratam de pedir proteção aos céus, ou melhor, a Brasília. E o Planalto, sob pressão, cede aqui, acolá, muda um artigo de resolução ali, lança mais um PLANO POSSÍVEL e resiste a mais uma tentativa da Zona Franca de Manaus de levar toda a produção pra lá. Tudo sem um conjunto de estruturas que ordene a balbúrdia de demandas das empresas, empreendedores, investidores... e do próprio governo. E não há qualquer sinal ou esperança de que alguma coisa vá mudar de forma muito significativa. Só mudaria se a velha e inútil política de substituição de importações fosse substituída por uma política nacional para competitividade de verdade. Mas o custo político, no curto prazo, de realizar as mudanças essenciais é alto e pode ser punido pelo deus das urnas, o que faz os políticos tremerem e deixarem esta história de mudança pra lá. De remendo em remendo, pois, é que se tece,

agora e talvez sempre, a vasta teia da falta de competitividade nacional.

Chegamos ao ponto em que a gente tenta AMARRAR AS PONTAS, pra descobrir o fio da meada desta seção, onde um velho programador conta histórias sobre empresas DE TECNOLOGIA aqui mesmo NO BRASIL. Lá no começo, dissemos que este não era um livro de autoajuda. Não tem história fácil aqui. Esta seção resume um certo aprendizado de décadas, em parte sobre a gênese das empresas DE TECNOLOGIA, que descartamos conceitualmente, em outra parte sobre o contexto onde se tenta construir este tipo de EMPRESA, que é o cenário político e econômico do Brasil. E nossa história, que tem origem em um conjunto de experiências de TICs, vale para quase qualquer outro contexto no Brasil, com a provável exceção das commodities, que tão bem representam nossa atual competitividade global.

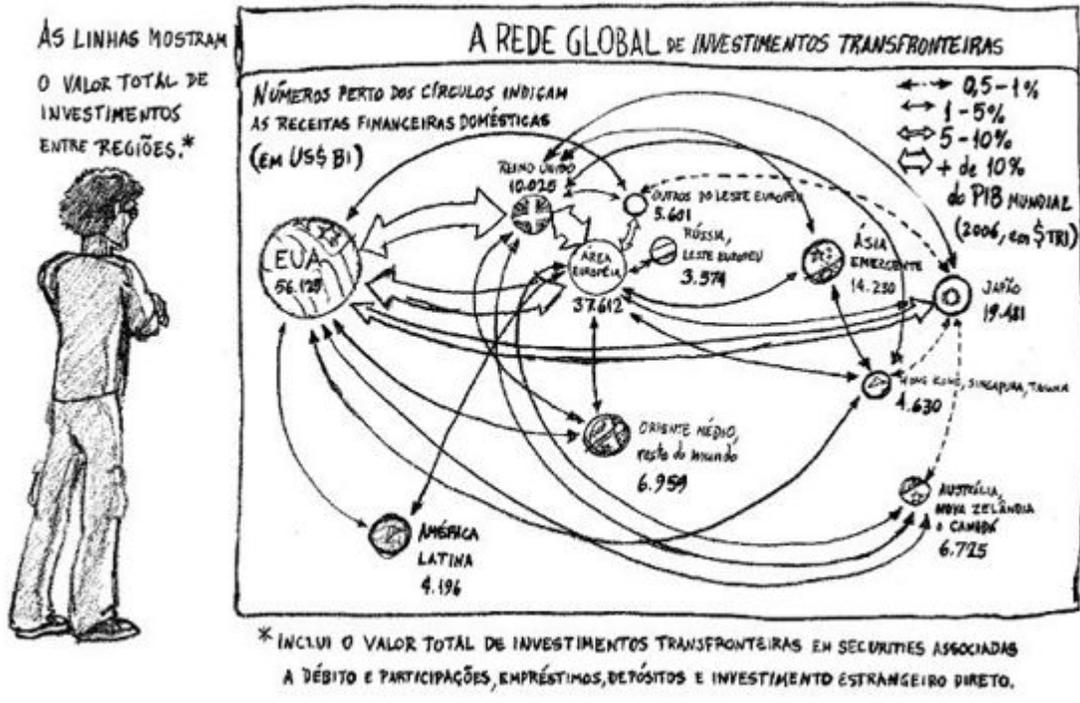
Será que quem vai se envolver na criação de um NOVO NEGÓCIO INOVADOR DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR deveria refletir sobre estas coisas, talvez até pensar como resolver, na prática, algumas delas? Sim, porque você vai fazer seu negócio no contexto de um país, chamado Brasil, que tem problemas estruturais como qualquer outro. Só que os nossos problemas são nossos, estão aqui, ao nosso redor, e nos é muito difícil escapar deles. A Nova Zelândia é um dos cinco melhores países para se empreender no mundo. Mas há um detalhe, ou dois: o mercado local é pequeno [menos de 4,5 milhões de habitantes] e o lugar fica distante de tudo [mais de vinte horas de voo de Auckland a Nova York]. Ah, sim, e você tem que ter nervos de aço: a Nova Zelândia tem uns cinquenta terremotos todo

dia.<sup>208</sup> Por outro lado, o Brasil não tem terremotos, tem um grande e crescente mercado, mas você tem que ter nervos de aço: aqui temos o CUSTO BRASIL, que causa muito mais danos aqui do que qualquer terremoto neozelandês, lá. Sem falar que o custo não ocorre cinquenta vezes por dia, APENAS, mas todos os segundos do dia, de todos os dias, em todos os cantos, para todas as pessoas e instituições.

E por que é importante saber de todo este contexto? Porque quando nós, lá no C.E.S.A.R, estávamos ainda pensando em empreender EMPRESAS DE TECNOLOGIA, os investidores com quem conversávamos, mesmo os menos informados entre eles, já sabiam dessa conversa que está rolando aqui. Nós, os candidatos a empreendedores, precisamos perder a ingenuidade, literalmente, e encarar o mundo como ele é, e não como talvez quiséssemos que ele fosse. Foi assim que foram construídos os grandes empreendimentos que admiramos, aqui no Brasil e em qualquer lugar. Sabendo da complexidade e das complicações do processo – que é o tema da nossa próxima seção –, você tem que decidir entre continuar ou desistir, trabalhar para alguém ou fazer concurso. Estas duas últimas alternativas não lhe diminuem de forma alguma, muito pelo contrário. Pois o que é danado, mesmo, é aguentar empreendedor insatisfeito, descontente, pessimista, murrinha, deprimido, que passa o tempo todo reclamando de tudo e da vida, mas ao mesmo tempo pedindo e vivendo de favor do governo e, como se não bastasse, querendo envolver você, o tempo todo, no pacote. Aí é lasca.

Só mais uma coisa sobre investidores, por enquanto: eles têm

uma vantagem que sua iniciativa, empresa e seu mercado não têm: dinheiro pode se mover global e muito rapidamente, assim como a atenção e dedicação a um ou muitos investimentos. Se a Estônia esfriou e o Vietnã é o quente da hora, eles estão lá no dia seguinte. Se software empresarial deixar de fazer sentido e houver grandes oportunidades em energia renovável, é pra lá que eles irão. Quase todo grupo de investidores é agnóstico em relação ao negócio em que está investindo e tem interesse em muitos mercados simultaneamente, até para diminuir seu risco. E o melhor risco que há, para muitos, é risco zero. Títulos do governo, por exemplo. Ou imóveis. Fontes de receita que *não dão trabalho*. Sempre que o governo pisa na bola [o que não é muito difícil, convenhamos] e as contas públicas fogem do controle, é preciso mais dinheiro para fechar o caixa... e parte dele sai exatamente dos investidores que poderiam estar criando um negócio com você. Ou seja, DIC emburrece e se torna EGUA, **EMPRÉSTIMO** para o **GOVERNO USAR AGORA**. Por isso que se exige, em economias de juros públicos altos, retornos quase impossíveis dos investimentos de risco.



Agora que você já tem um bocado de coisas pra pensar sobre negócios, no Brasil, vamos conversar sobre uma outra coisa, da qual já falamos várias vezes no texto, mas sem botar os pontos nos **i**. Qual é a diferença entre COMPLICADO e COMPLEXO? E o que isso tem a ver com seu NOVO NEGÓCIO INOVADOR DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR?

---

## **NEM SIMPLES NEM COMPLICADO. VÁ PARA O COMPLEXO. E SEJA CRIATIVO**

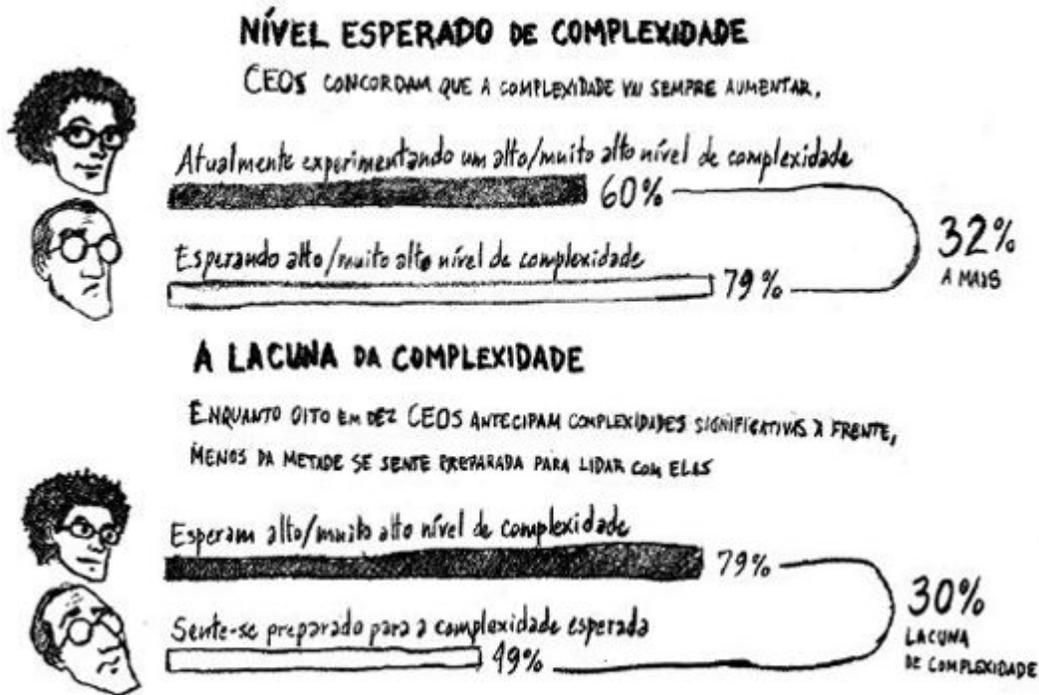
---

UM ESTUDO DA IBM<sup>209</sup> COM MAIS DE 1.500 LÍDERES DOS MAIS DIVERSOS TIPOS DE ORGANIZAÇÕES, INCLUSIVE DO SETOR PÚBLICO, EM TODO O MUNDO, DÁ CONTA DE UMA PERCEPÇÃO CADA VEZ MAIOR DE AUMENTO DA COMPLEXIDADE DE FAZER [E MANTER] NEGÓCIOS DE QUALQUER TIPO, EM QUALQUER REGIÃO, ESPECIALMENTE NEGÓCIOS GLOBAIS E DE CLASSE MUNDIAL.

Os CEOs que participaram da pesquisa não só identificam um aumento de complexidade nos mercados, produtos, serviços, competição e nos seus próprios negócios, mas uma boa parte se sente despreparada para enfrentar o desafio de um significativo aumento da complexidade de suas operações e relações dentro do curto e médio prazos, como mostra a figura abaixo.

Traduzindo a imagem, 3 em cada 5 CEOs acham que a coisa já está difícil; para 4 em cada 5, o ambiente de negócios vai ficar ainda mais complexo nos próximos cinco anos. Na minha opinião, é provável que os 20% que apostam na mesma complexidade atual estão enganados e levarão um susto radical nesta meia década, dos que podem transferir empresas para o grande cemitério dos CNPJ. Finalmente, só cinco em cada dez CEOs se sentem preparados para a complexidade esperada nos seus negócios, mesmo que ela não mude muito em relação à atual. Um dos líderes consultados pela

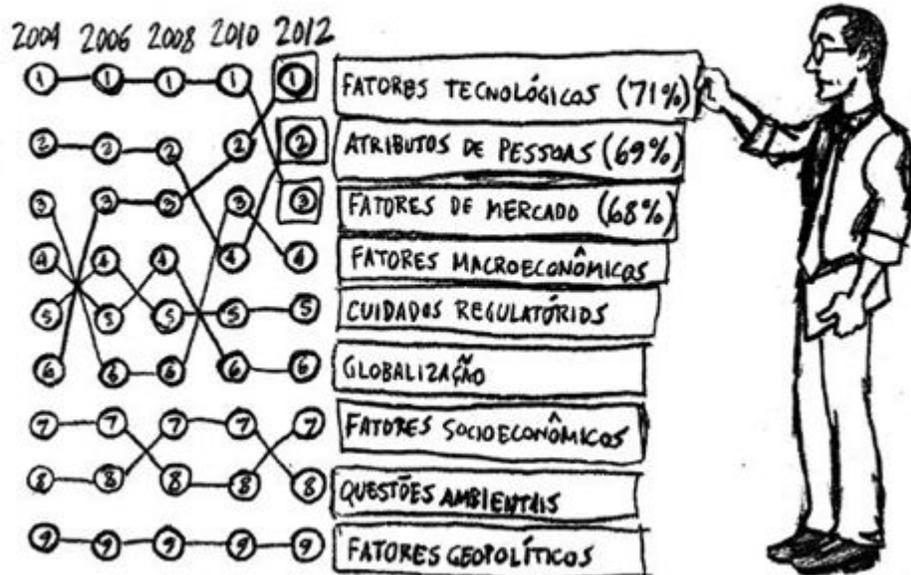
IBM dá uma resposta que é típica diante de tal cenário: EM RELAÇÃO AOS OUTROS, ESTAMOS PREPARADOS; MAS EM TERMOS ABSOLUTOS, VAI SER DIFÍCIL.



A IBM estuda fatores que influenciam os negócios desde 2004, e o gráfico abaixo [210](#) mostra o aumento da percepção sobre a influência de tecnologia na complexidade dos ambientes de negócios desde então. Mercado e capital humano estão no mesmo patamar. Suas três atenções principais são essas? Se não, por que não?...

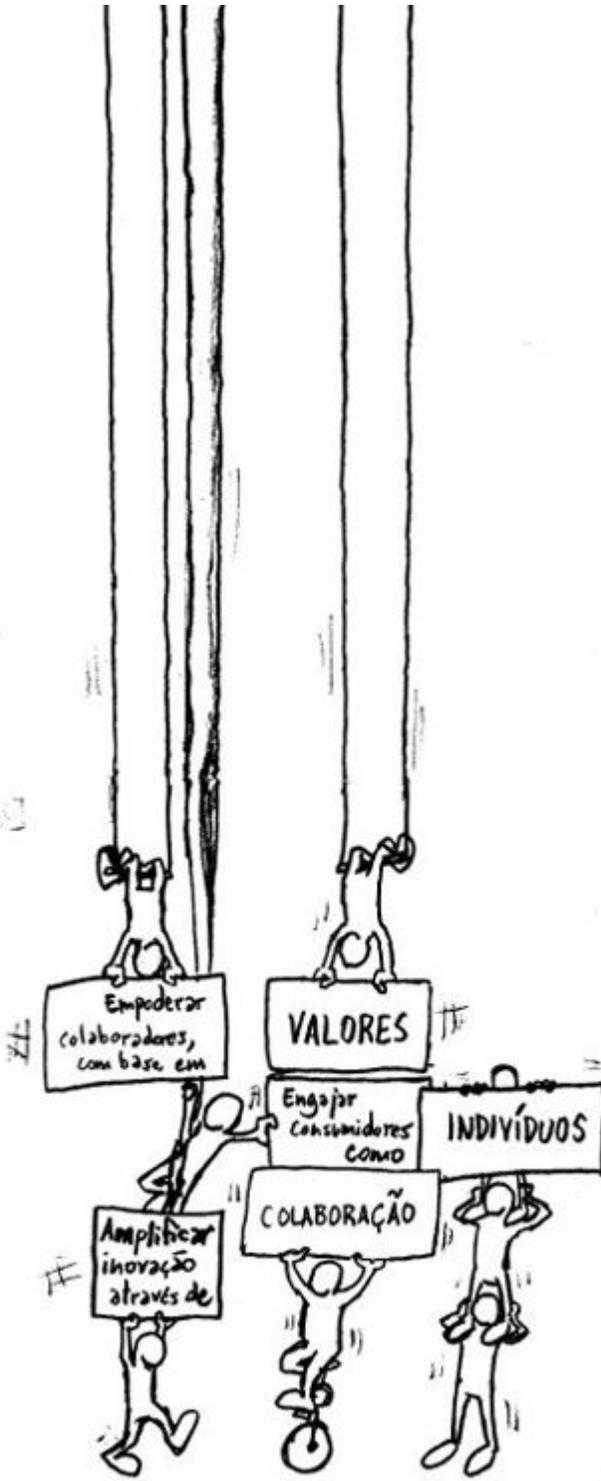
Os mercados, como já sabemos, estão cada vez mais EM REDE, no sentido em que os usuários e consumidores, usando tecnologias da informação e comunicação que não existiam há cinco, sete anos, passaram a determinar boa parte do ciclo de vida de informação sobre produtos e serviços oferecidos pelas empresas, e fazem isso completamente fora do controle delas. Um CEO relatou que PARECE

QUE TEMOS MAIS DADOS [SOBRE OS CLIENTES], MAS NOSSA INFORMAÇÃO PARECE SER PIOR... o que é quase certamente verdadeiro. Porque a maior mudança pela qual as empresas estão passando agora é a transformação do CONSUMIDOR em USUÁRIO EM REDE. Esta mudança, por sua vez, vai causar mudanças radicais nos próximos anos, começando por uma abertura cada vez maior das empresas para seus parceiros [parte de sua rede de valor] e clientes [agora, usuários]. Neste cenário em rede, liderar não vai ser fácil, pois a dinâmica dos negócios e mercado é determinada, em boa parte, por agentes externos à empresa... qualquer empresa.



Boa parte do que líderes de negócios de todos os tipos chama de COMPLEXIDADE advém do aumento radical do número de fatores a tratar em todos os tipos de mercado, absoluta maioria dos quais relacionada ao aumento exponencial da participação de usuários em

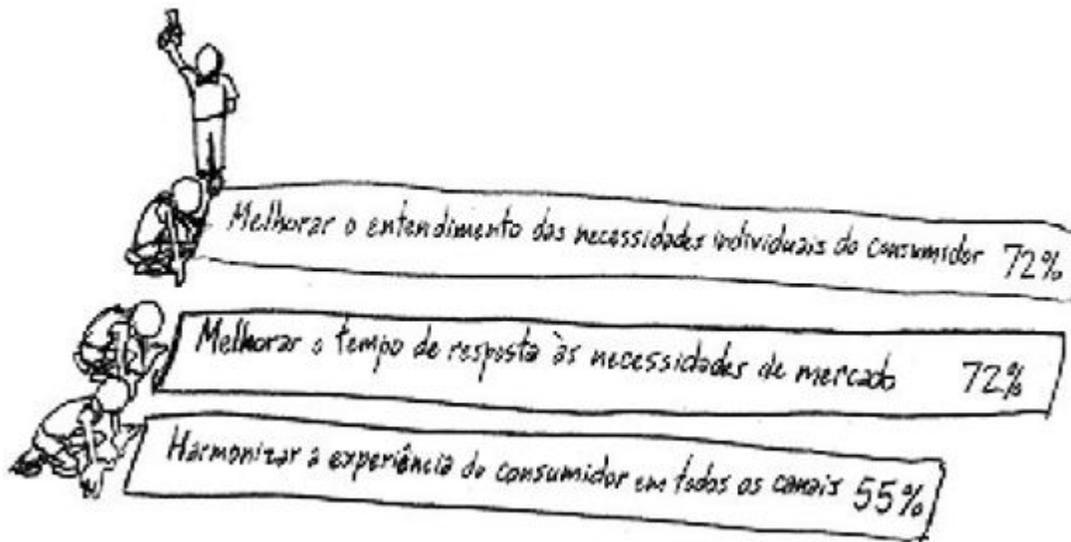
rede nas atividades dos negócios e nas consequências disso para estes novos, digamos, NEGÓCIOS EM REDE. [211](#)



CONEXÕES ESTÃO NA ORDEM DO DIA. Todo dia, em todo lugar, na vida de quase todo mundo que está online e, cada vez mais, das instituições, de ONGs a empresas, passando pelo governo. E este foi o tema do estudo global da IBM em 2012,<sup>210</sup> que entrevistou mais de 1.700 diretores de empresas de todos os tipos em mais de sessenta geografias. A pergunta-chave era: O QUE VAI SER ESSENCIAL PARA A SOBREVIVÊNCIA [OU COMPETITIVIDADE] DO SEU NEGÓCIO NOS PRÓXIMOS ANOS? A resposta, em síntese, é REDE, para empoderar colaboradores, com base nos valores do negócio, para construir e evoluir um coletivo coordenado; REDE, para criar e evoluir processos colaborativos de inovação, amplificando potenciais do negócio e mais REDE, para engajar os consumidores como indivíduos, tornando-os o centro da comunidade de geração, agregação e captura de valor do negócio.

As empresas que têm performance acima da média começam a optar, de forma decidida, pela abertura SOCIAL. Um ponto de equilíbrio entre habilitar e empoderar a comunidade de colaboradores em rede e, ao mesmo tempo, manter comando e controle é cada vez mais difícil e parece não funcionar no relacionamento entre colaboradores e clientes. Já que falamos de clientes, o que tem que ser feito, na opinião dos líderes de tantas empresas mundiais, para engajar os consumidores? As três respostas mais citadas<sup>210</sup> são fazer com que o consumidor deixe de ser parte de uma demografia de consumo e se torne ÚNICO PARA O NEGÓCIO, se reconhecendo como único nele e diferenciado por causa dele; melhorar o TEMPO DE RESPOSTA às demandas do mercado [cliente pede, a gente corre pra atender] e fazer com que a EXPERIÊNCIA DE CONSUMO seja harmônica em todos os canais.

Exemplo? A concessionária que lhe vendeu o carro tem que assumir o SEU lado quando o carro der problema, e não fingir que não tem nada a ver com isso e que o problema é da fábrica ou da assistência técnica. Nada de esquizofrenia no ciclo de vida de relacionamento, pois. Se você quiser ler muito mais sobre este assunto, vá lá no [blog.212](#)



Sim, mas e qual é mesmo a diferença entre complicado e complexo? Primeiro, olhe para a zona SIMPLES da Matriz de Stacey: [213](#) ali estão as coisas para as quais nossa solução é boa e com a qual todo mundo concorda. Se fizermos isso, todo mundo que nos observa, no mesmo mercado, vai fazer também, até porque o esforço talvez seja pouco e/ou é muito difícil proteger nossa solução. Na zona POLÍTICA estão as soluções que são boas mas para as quais nós temos que fazer um esforço para convencer as pessoas disso. Ou, lá no limite, temos que demitir o chefe, por exemplo, porque ele nunca vai nos entender. Não dá. A área COMPLICADA representa os problemas para os quais todo mundo concorda [em

potencial] com nossa solução, mas ela é ruim e não temos controle, nela, sobre um número de dimensões potencialmente elevado. Em um novo negócio inovador de crescimento empreendedor, você não quer estar em nenhuma destas situações: **1.** soluções TRIVIAIS, de amplo entendimento, que todo mundo pode fazer; **2.** soluções SIMPLES, mas que pouca gente entende ou gosta; e **3.** soluções RUINS, ou mal-formadas, que vão gerar clientes insatisfeitos.



A zona de COMPLEXIDADE é aquela onde estão os problemas DIFÍCIS DE ENQUADRAR, para os quais as RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO [AINDA] NÃO SÃO CLARAS, onde MUITA GENTE É DONA DA BOLA E DO CAMPO E DÁ PITACO sobre tudo [quase sempre sem saber por quê], quando O PROBLEMA EVOLUI ENQUANTO ESTÁ SENDO TRATADO e para o qual, mesmo considerado estático, NÃO HÁ UM ÚNICO CONJUNTO DE SOLUÇÕES e, como se não bastasse, quando NÃO É POSSÍVEL ESTABELEECER UMA MEDIDA OBJETIVA DE SUCESSO PARA TENTATIVAS DE SOLUÇÃO. Bote tudo isso junto e você tem uma boa aproximação do que É COMPLEXIDADE NOS

NEGÓCIOS. Aí é onde estão, e não por acaso, as melhores oportunidades para inovação e empreendedorismo e é aí mesmo que você e sua empreitada querem – ou deveriam querer – estar.

Para resolver problemas em tais ambientes, naturalmente fluidos e agora em rede, onde as mudanças tecnológicas em alta velocidade e intensidade redefinem, constantemente, os cenários para empresas e até países, que característica principal se exigirá dos líderes? A resposta, lógica e confirmada pelos executivos mundiais consultados pela IBM,<sup>209</sup> é CRIATIVIDADE. A arte de lidar, o tempo todo e com bom senso [inclusive de percepção de risco] com situações que estão lá naquela zona de complexidade.

Na minha opinião, criatividade na liderança de organizações de qualquer tipo, inclusive seu startup, é algo que pode ser definido pela combinação de duas expressões que usam apenas três palavras: CONSECUÇÃO [aqui, a combinação de CONCEpção e exeCUÇÃO, nem tão longe do original], EMERGENTE e ESTRATÉGIA. Criatividade na liderança é combinar a CONSECUÇÃO EMERGENTE DE ESTRATÉGIAS com a CONSECUÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMERGENTES.

Parece jogo de palavras, mas não é: a primeira aponta para executar, tentando, errando e aprendendo no processo [e consequentemente mudando a própria consecução] estratégias em rede, que podem mudar no contexto e com o tempo, em função de múltiplos fatores externos, como o comportamento dos usuários [e não mais clientes, lembre] em função de sua... consecução. A segunda é o processo de desenhar, tentando, errando e aprendendo,

estratégias em rede, que partem do princípio de que sua consecução se dará de forma emergente. Tal combinação vai nos lembrar, o tempo todo, de que o mundo ao redor de nosso startup, e não só o startup, está em modo beta, sempre mutante. Aliás, o mundo está em modo beta mesmo se sua empresa estiver muito bem estabelecida. Portanto... haja emergência.

---

## **AGORA, ENTÃO...**

---

COMO DESCOBRIMOS QUE UMA MICRO OU PEQUENA EMPRESA – DAS QUE QUEREM CRESCER DE FORMA EMPREENDEDORA, PELO MENOS – DEVERIA SER SEMPRE UM PONTO DE PARTIDA, ESTAMOS PRONTOS PRA COMEÇAR A CONVERSAR SOBRE INVESTIDORES. Mesmo que você esteja pensando em uma pipoqueira de shopping, lembre-se de que os investidores correm riscos e estão, é óbvio, atrás de retorno. E que têm custos de transação e de oportunidade [o que é isso?...] para tratar seu caso e o de muito mais gente que os procura. Há quem diga que o custo de analisar uma oportunidade de investimento de R\$ 5 milhões, que poderia dar um retorno de R\$ 200 milhões, é o mesmo de analisar uma de R\$ 200 mil que poderia dar um retorno de R\$ 2 milhões. Algo parecido realmente acontece, na prática, e separa as classes de investidores entre os que vão lhe ajudar a começar o negócio e os que vão investir quando você estiver pronto para crescer. São dois estágios completamente diferentes no ciclo de vida de seu negócio, que precisam de redes bem diferentes.

Mesmo que seu negócio seja uma ótima oportunidade, pode ser que o capital empreendedor não tenha qualquer interesse nele. Porque há agendas de investimento e janelas associadas a elas. A gente vai falar disso mais à frente. Mas há uma coisa pra saber antes de começar a falar de investidores: o limitante fundamental, há muito tempo, não é a quantidade de recursos que há para

investir, mas a quantidade e qualificação de capital humano para avaliar e acompanhar um investimento, o que faz com que o capital empreendedor seja, de certa forma, inelástico, mesmo nos Estados Unidos.<sup>214</sup>

Se você não tiver um investidor, não quer dizer que seu negócio já era. Você pode<sup>215</sup> crescer de forma estrutural, usando seus lucros para investir; seus fornecedores podem ser convencidos a esperar mais pela remuneração, e isso alonga sua dívida; seu novo negócio pode diminuir muito os custos usando a rede como base, e não prédios...; você pode arriscar seu próprio capital e trazer parte de seu time para o risco, distribuindo ações e, em contrapartida, gastando muito menos em remuneração; amigos e família podem apostar na sua capacidade empreendedora, correndo pelo menos parte do risco que um investidor correria e... se todas estas opções e outras, mesmo existindo, não forem suficientes, você vai precisar de investidores. ANJOS<sup>216</sup> para começar a rodar e DE RISCO<sup>217</sup> para crescer. Entre empreendedores de sucesso, há quem não quer ver a cara de investidores de nenhum tipo, vacinados pelas histórias e lendas de horror que se contam sobre o pessoal do capital empreendedor, mesmo em casos de sucesso. A escolha é sua, sempre: considere se, para crescer, sua empresa precisa de investimento e a inteligência que está por trás dele e... tome sua decisão.

Crescer nem sempre significa ficar GRANDE, no sentido de ter centenas de colaboradores. Em negócios intensivos em tecnologia e em muitas outras áreas há ótimas empresas com poucos funcionários, o que não significa que são PEQUENAS; estamos

falando de negócios de vinte pessoas com R\$ 10 milhões de receitas anuais. Se você já chegou a R\$ 500 mil de faturamento per capita, por ano, deixou há muito de ser uma MICO empresa e passou a ser um tipo de MICRO empresa que, em performance, tá de muito bom tamanho...

Mas, se o seu negócio ainda é uma ideia revolucionária, em modo alfa ou beta, com alguma experimentação e [você imagina] muita chance de dar certo, e você está buscando um destino muito maior, você quase certamente precisa de DIC, dinheiro inteligente conectado. Para que ele exista, precisamos criar as condições para que o dinheiro se movimente, saia dos seus berços esplêndidos nos bancos e venha pra vida real, do lado de cá do caixa, para ajudar a criar um Brasil muito mais inovador, competente, lucrativo. Feito, também, por você e seu time.

E pelos caras de quem a gente vai falar agora, os investidores. Dê uma parada na leitura, vá tomar uma água [se chegou agora] ou se acomode... de boa na lagoa, tranquilo como um esquilo, e vamos simbora.

[192](#) Veja "Sizing up job creation", Phil Davies, no link [bit.ly/176OuZg](http://bit.ly/176OuZg).

[193](#) Veja "What's so great about small business?", no link [econ.st/UYU1s2](http://econ.st/UYU1s2).

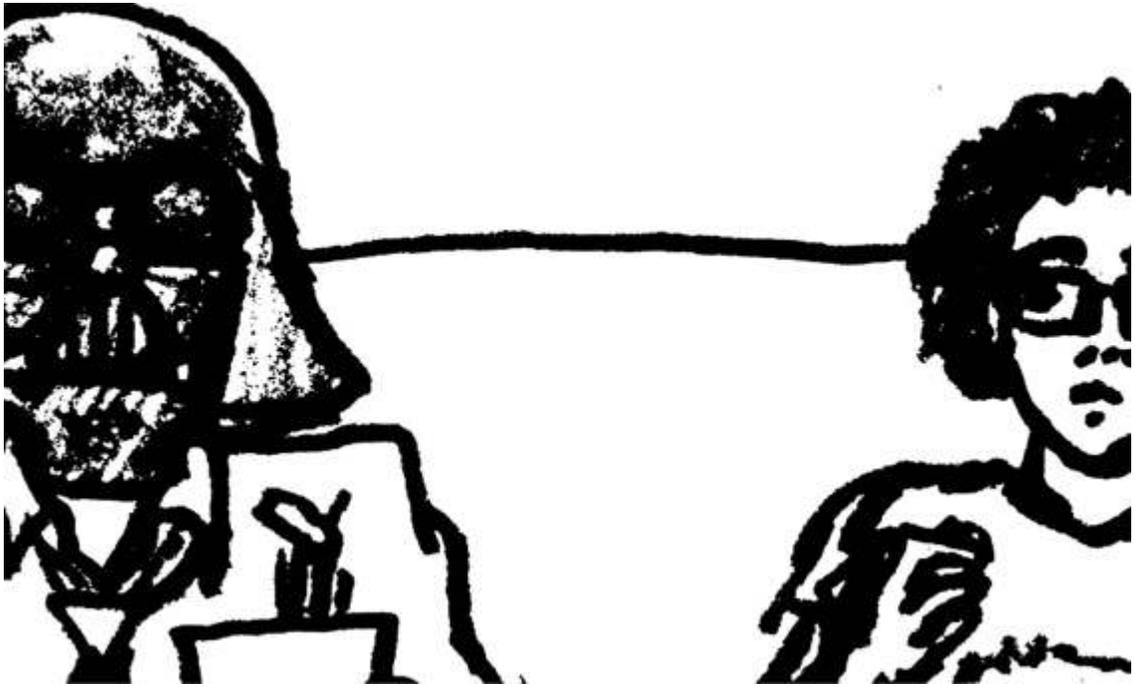
[194](#) De "Entrepreneurship at a glance 2012", OECD Publishing, em [bit.ly/Y5zK8S](http://bit.ly/Y5zK8S).

[195](#) Veja "Southern europe's small-business problem", por Matthew Yglesias, em [slate.me/W0fmB5](http://slate.me/W0fmB5).

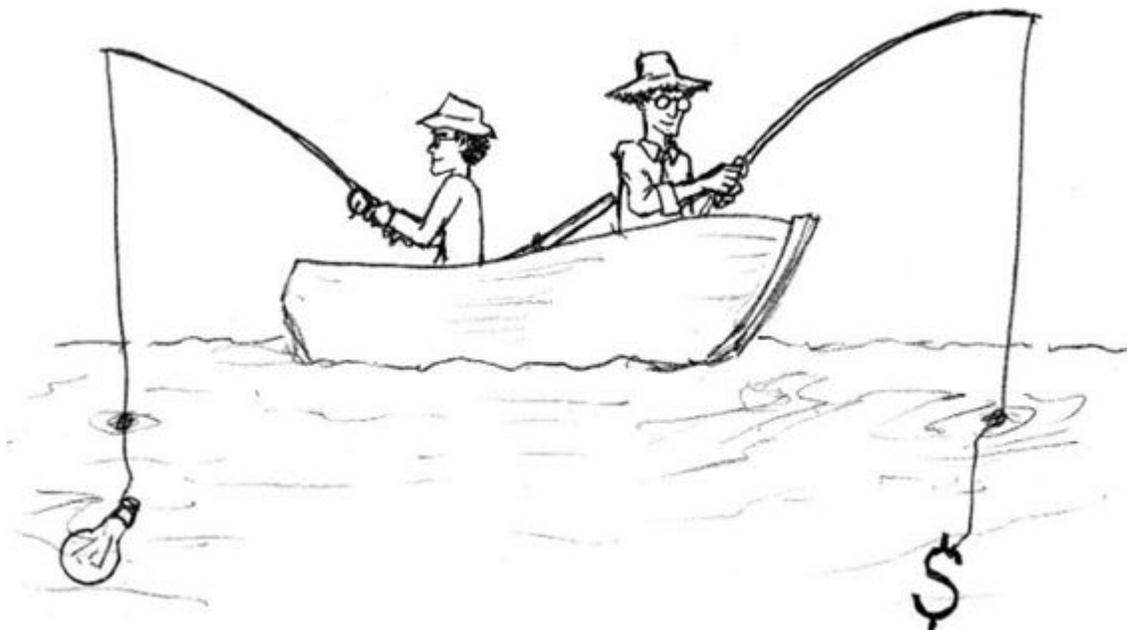
[196](#) Veja "Leviathan in business: Varieties of state capitalism..." A. Musacchio e S. Lazzarini, [bit.ly/SRrl7e](http://bit.ly/SRrl7e).

[197](#) "LES GÉANTS DU WEB: Culture – Pratiques – Architecture", em [bit.ly/VsuNGw](http://bit.ly/VsuNGw).

- [198](#) "The lean startup methodology", em [bit.ly/xBjc44](http://bit.ly/xBjc44).
- [199](#) "What are the best examples of MVP released by a lean startup [in any industry]?", em [b.qr.ae/WjIeau](http://b.qr.ae/WjIeau).
- [200](#) "Continuous deployment in 5 easy steps", em [oreil.ly/W7I7wx](http://oreil.ly/W7I7wx).
- [201](#) Não lembra?... Vá ver "Sim, mas... Tudo é rede, e rede virtual?", na página 33.
- [202](#) "Startup = Growth", em [bit.ly/WqntqB](http://bit.ly/WqntqB).
- [203](#) Ver "Empirical investigations of software process improvement", por Joost Schalken, em [bit.ly/X8Nmdu](http://bit.ly/X8Nmdu).
- [204](#) Da swquality.com.br, consultoria especializada em melhoria de processo e qualidade de software.
- [205](#) Veja mais detalhes e links para dados sobre o tema em [bit.ly/11WwgVP](http://bit.ly/11WwgVP).
- [206](#) "Brasil falha no uso de software e serviços de TI", em [bit.ly/11P4ITD](http://bit.ly/11P4ITD).
- [207](#) "Um tablet de 80 reais? Onde?", em [bit.ly/NqD06F](http://bit.ly/NqD06F).
- [208](#) "New Zealand earthquake report", [bit.ly/WdLT8Y](http://bit.ly/WdLT8Y).
- [209](#) "Capitalizing on complexity", IBM global CEO study 2010, em [bit.ly/bxqcEa](http://bit.ly/bxqcEa).
- [210](#) Do estudo de 2012 "Leading through connections", em [ibm.co/ZXEKIf](http://ibm.co/ZXEKIf).
- [211](#) Já se falou muito disso; exemplo? "É... Há um novo agente por aí: quem é o consumidor digital", página 121.
- [212](#) Série de artigos ["Empresas são abstrações"] sobre o assunto em [bit.ly/HSMesa](http://bit.ly/HSMesa), com muitos links.
- [213](#) Veja, por exemplo, "The stacey matrix", em [bit.ly/ntu48M](http://bit.ly/ntu48M).
- [214](#) "Accelerators can't be rung zero of the venture capital ladder", em [bit.ly/WpxjIA](http://bit.ly/WpxjIA).
- [215](#) "7 rungs on the ladder of startup financing", em [onforb.es/VvQS3e](http://onforb.es/VvQS3e).
- [216](#) "Why angel investors don't make money... And advice for people who...", [tcrn.ch/XFIMIG](http://tcrn.ch/XFIMIG).
- [217](#) "10 misperceptions about venture capital", [bit.ly/WYPVyf](http://bit.ly/WYPVyf).



AH, OS INVESTIDORES!



DEPOIS DE DEZENAS DE PÁGINAS FALANDO SOBRE SEU POSSÍVEL NEGÓCIO, TIMES, MERCADO, MODELOS [E PLANO] DE NEGÓCIOS E DISCUTINDO PRA QUE SERVEM OS STARTUPS, NOSSA CONVERSA AGORA PARTE DO PRINCÍPIO DE QUE NOSSO[A] CANDIDATA[O] A EMPREENDEDOR[A], SE PRECISAR, DEVE DESCOBRIR, ATRAIR, CONVENCER E MANTER UMA REDE DE INVESTIDORES, O QUE NÃO É TAREFA MENOS DIFÍCIL DO QUE TUDO O QUE JÁ FOI DISCUTIDO ATÉ AQUI. Mas também não é nada que não se consiga alcançar, desde que haja imaginação, dedicação e determinação, associadas a uma ideia que faça sentido e capacidade – pelo menos em potencial – de transformá-la num negócio de verdade.

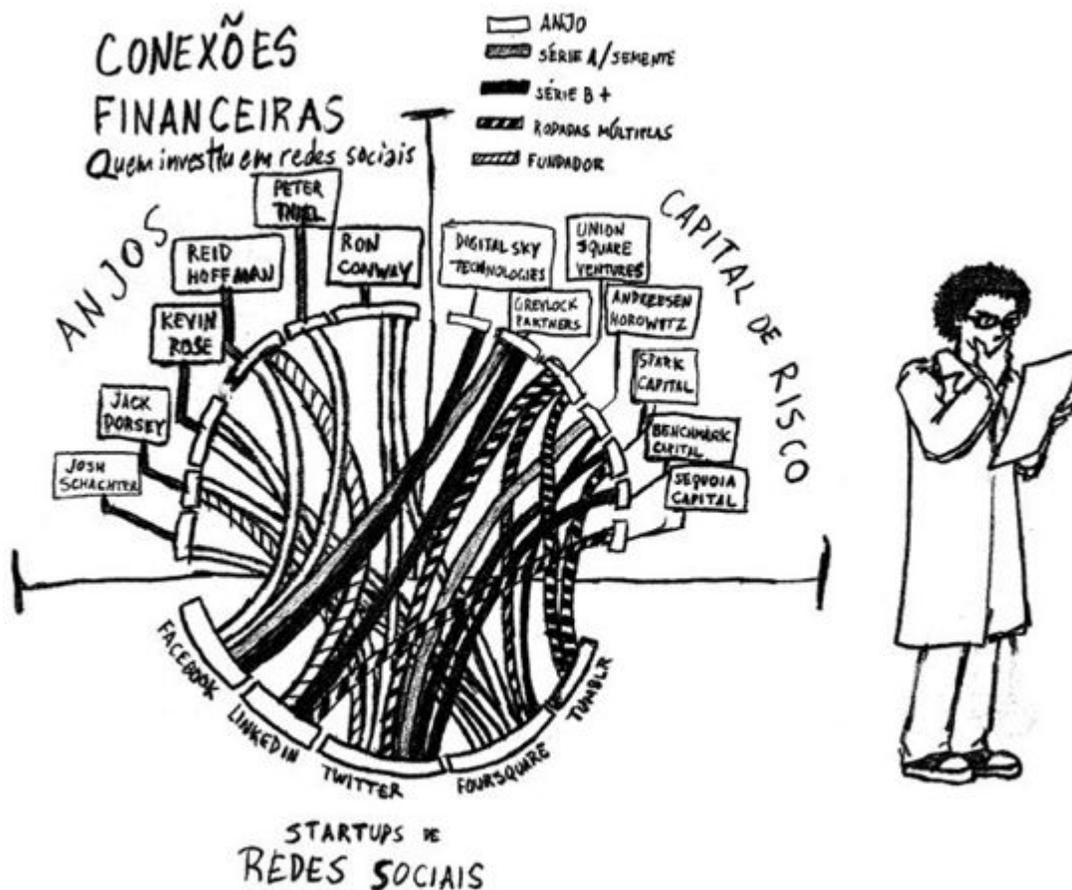
Você pode até achar que as pré-condições acima são muito estritas, certo? Mas deixe eu contar uma história [verdadeira]. O C.E.S.A.R, além de ser um instituto de inovação, também é uma

fábrica de empreendimentos e gerador de novos negócios. Há dezessete anos que a instituição está no mercado de inovação e, direta ou indiretamente, participou do processo de criação de dezenas de negócios, além de ter ganhado dois Prêmios Finep de Inovação [em 2004 e 2010].

Daí que um monte de gente vai lá conversar, assumindo que se trata, pelo menos em um estágio inicial, de investidores em potencial para algum negócio deles. Na IKEWAI, que é uma rede para desenvolvimento de negócios, vai ainda mais gente, apesar de ser muito mais recente do que o C.E.S.A.R. As duas instituições usam uma regra muito simples pra quem quer conversar sobre um novo negócio, proposta pelo autor: só nos encontramos se houver, na parada, dois ou mais empreendedores para o negócio sendo analisado. Por quê? Ora, se você está pensando em começar um novo negócio e não consegue convencer seus mais próximos colegas e amigos a entrar na aventura, como é que você vai nos convencer?...

Para quase todo investidor em potencial, o time que vai dar partida no negócio é de importância fundamental. E investidores de sucesso não se associam às ideias das pessoas, mas às pessoas.<sup>218</sup> Por um número de razões, especialmente porque dinâmicas de mercado e competição fazem com que a maioria dos startups comece indo para um lugar e termine em outro completamente diferente, num processo que ficou conhecido como *pivotar*<sup>219</sup> sua iniciativa. E pra que isso dê certo é preciso que as pessoas nas quais se está investindo tenham condições não só de empreender aquela ideia específica lá do ponto de partida... com a qual você, candidato

a empreendedor, tinha uma relação de muito mais que paixão, mas outras, talvez muito diferentes. Porque o mundo pode não estar pronto para sua ideia. E se estiver, mas ainda não quiser pagar por ela? Seus investidores têm limites, e pode não haver limite no tempo que vai levar entre a entrada das primeiras notas [dos investidores] na conta do seu negócio e a emissão das primeiras notas fiscais. Aí vocês terão que fechar o negócio, ou mudar de ideia. Porque é muito difícil mudar de empreendedor em um negócio, no começo; é tão tenso, dá um trabalho tão grande, deixa tantas marcas, que é melhor fechar o negócio. Pode crer.



Por isso que investidores não buscam ideias, mas querem descobrir capacidade de execução. Nunca se assuste se um investidor já conhecer a vasta maioria das IDEIAS que você discutir com ele. Todo investidor conversa com muita gente, de todo tipo, o tempo todo. É um erro imaginar que investidores só conversam com iguais. Para descobrir oportunidades e empreendedores capazes, investidores conversam com todo mundo, desde quem tem os problemas até quem [acha que] já tem soluções parciais pra eles, incluindo usuários, reguladores, políticos, banqueiros... e, claro, outros investidores.

Imagine-se investidor, olhe para o sistema de saúde, de forma ampla, e imagine com quem você deveria conversar para saber fazer as perguntas apropriadas a um candidato a empreendedor que tem uma proposta que precisa de alguns milhões de reais para VOAR. Lembre-se de que nosso empreendedor terá propostas que vão de uma nova e revolucionária forma de gerenciar informação sobre os pacientes até descobertas que podem mudar completamente o diagnóstico e tratamento de muitas doenças. Será que um investidor que tenha interesse em saúde tem que saber, de cor e salteado, como funciona um dos reguladores do setor, a ANVISA? Mas é claro: mesmo para negócios simples, como laboratórios de análises, a burocracia é federal e o regulamento técnico que se aplica no caso depende de mais de três dúzias de normas, leis, portarias e regras.<sup>220</sup> Se o investidor não entender os riscos de tal MERCADO a ponto de conseguir precificá-los e descobrir formas de mitigação, você até pode ter a melhor ideia do planeta e uma capacidade de execução fora da norma... mas não é aquele investidor que vai se tornar seu parceiro.

Nós, empreendedores, sempre achamos que os investidores são BURROS. Claro, porque quase nenhum deles consegue entender nossa ideia [genial] e não nos dá o valor que temos. Como se não bastasse, na maioria das vezes, não nos dão valor [\$\$\$] algum... Mas ponha-se no lugar de alguém que tem que ouvir, entender e avaliar, às vezes, dez propostas por dia, centenas de propostas por mês. Se você fosse um deles, o que faria?

Uma vez eu tive que explicar, no mesmo dia e a vários analistas de um grupo investidor, uma proposta de valor para um negócio. Fiz isso a primeira, segunda, terceira vez... com mais gente sendo agregada à reunião a cada rodada e, quando me pediram pra explicar tudo, de novo, pela quarta vez... eu devo ter feito aquela cara de AH... DE NOVO, NÃO! de forma tão explícita que um deles, que estava lá desde a primeira apresentação, me disse na lata: CALMA, PROFESSOR, NÓS SOMOS TODOS BURROS, NÓS SÓ TEMOS DINHEIRO!.... Claro que isso não era verdade. Nem eram burros nem tinham SÓ dinheiro.



Só estavam me dizendo, na lata, que os dois anos de conhecimento que eu havia adquirido desenvolvendo aquela proposta de negócio não podiam ser apreendidos em uma ou duas conversas, por melhor que fosse a minha apresentação [de vinte minutos, à época]<sup>221</sup> e por maior que fosse a capacidade de aprender do lado de lá. Baixei a bola, mantive a calma, nós conseguimos o investimento, que foi o maior até então em um startup de web no país. E fomos fazer o RADIX.com, primeira máquina de busca comercial brasileira. O resto é história.

Pela natureza do mercado [de novos negócios inovadores de crescimento empreendedor], pela incerteza dos retornos, os investidores de risco apostam – ou investem – em muita gente ao mesmo tempo. Isso quer dizer que terão pouco tempo para você; use bem o tempo que conquistar e consiga mais, sempre que

puder. Mais e melhores resultados, ao contrário do que se pensa, geram mais e melhor atenção. Ninguém lhe deixa PRA LÁ porque você está dando certo; se está indo bem, atenção, conexões e tutoria podem lhe fazer dar ainda mais certo, bem mais rápido do que se você estiver sozinho.

Investidores trabalham e investem em conjunto com outros investidores, tanto abaixo como acima de sua posição na cadeia de valor. Aliás, isso é algo que você tem que descobrir assim que ACHAR um investidor para seu negócio. Quase sempre suas necessidades de capital irão além de uma primeira rodada de investimentos e quase nunca o primeiro investidor está disposto a aumentar seu risco além de um certo ponto. Há anjos, por exemplo, que investem uma quantidade fixa de recursos por STARTUP; não dar certo com estes recursos ou não aparecer outro investidor... são motivos básicos para o anjo lhe considerar perda total. Se você já acha que precisará de mais recursos do que uma primeira rodada, de mais contatos, de outras capacidades... e SEU investidor está isolado, parado no espaço-tempo, sem se relacionar com ninguém e achando que sozinho [por mais recursos que tenha...] resolve todas as necessidades de seu empreendimento... fuja! Rápido, pois vai ser um mau negócio pra você [e pra ele]. Pois o tempo trabalha contra vocês. Contra você, empreendedor, principalmente.

Quer ouvir uma história? Em novembro de 2007, *TEQLO*, um dos negócios mais promissores da web 2.0 [segundo os admiradores da época, eu inclusive] chegou ao fim de sua linha. Era pra ter sido uma plataforma de criação e composição de aplicações web e fluxo de trabalho [coisa que **ifTTT**, por exemplo, ainda está muito longe

de ser],<sup>222</sup> e morreu por causa do velho e conhecido descompasso entre prontidão da tecnologia, penetração de mercado, viabilidade do modelo de negócios e os recursos disponíveis. Entre as lições aprendidas e publicadas, à época, no blog do negócio,<sup>223</sup> estava...

*...trabalhar com VCs [investidores de risco] coloca sua companhia, automaticamente, em uma linha do tempo. Isso pode ser muito bom quando se atrai investidores no ponto certo do processo. Mas aquela linha do tempo também conduz diretamente para um ponto final, se as coisas não acontecerem como planejado. É por isso que você deve tentar bootstrap<sup>224</sup> seu negócio por tanto tempo quanto for possível, antes de trazer os investidores.*

Um dos mitos brasileiros sobre empreendedorismo e tecnologia é que não fazemos muito porque não temos investimento suficiente na base da pirâmide de criação de empresas baseadas em tecnologia. Não é mito, é verdade mesmo. Mas, como a lição aprendida pelo pessoal de TEQLO deveria mostrar, há muitas vantagens em se começar um negócio [ou piloto de um] com seu conhecimento, suas energias, um pouco de "paitrocínio",<sup>225</sup> muitas baladas perdidas enquanto você virava noites tentando achar o ponto de encontro entre tecnologia, usuários e modelo de negócios.

Porque, quando o pessoal do dinheiro chegar, ao invés de se contar o tempo a partir do começo, o tempo COMEÇA A SER CONTADO ATÉ O FIM... DO DINHEIRO. Nos EUA, é o fim mesmo. Ao anunciar o fim do processo de evolução de TEQLO, a galera que estava por lá tirou o site do ar e ponto final. Os usuários beta [como eu] simplesmente perderam tudo o que fizeram e o tempo que

gastaram APRENDENDO [com] TEQLO. Mas é isso aí mesmo. Risco é risco e é parte do jogo, e os usuários [também] não devem ignorar os riscos que correm usando os produtos ou serviços de um startup. De repente, não mais que de repente, a coisa desaparece. E aí? Este, aliás, é um dos problemas com os quais você vai ter que lidar, especialmente se seu startup trata de soluções corporativas. Lembre-se de que o lado de lá, que está comprando sua solução, está correndo um grande risco, talvez maior do que o seu. Imagine se ele passa a depender de sua tecnologia, mas, de repente, seu modelo de negócios NÃO VOA. Por isso que se costuma dizer [pelo menos em compras de TICs] que NINGUÉM NUNCA FOI DEMITIDO POR COMPRAR [SOLUÇÕES DA] IBM. Não se consegue nem imaginar que uma IBM vá desaparecer da noite para o dia. Já seu startup...

Sabe o que mais o pessoal de TEQLO escreveu? *Sometimes, despite a brilliant team and great technology, luck just doesn't go your way.* Às vezes, apesar de um time brilhante e uma tecnologia fantástica, a sorte não ajuda. Isso também é parte das lições aprendidas por TEQLO, e deveria sê-lo por todos os times brilhantes, por aí, que acabam batendo com a cara na parede. Nem sempre as MELHORES tecnologias ganham o jogo. O acoplamento entre tecnologia e mercado, no tempo certo, sim. Lembre-se disso quando começar alguma coisa. Tempo, TIMING, é tudo. Sem ele, pra que dinheiro?...

Quando se constrói um novo negócio, é essencial pensar que a empresa resultante é, em si, um produto. Alguma hora se encerra o ciclo daquela oportunidade, seja por abertura de capital, venda,

fusão ou falência [sim, pense nisso também... faz parte: empreendedorismo é risco], e você, o empreendedor, vai partir para um novo negócio. Ou seja, vai precisar de uma rede de investidores, de novo, e a evidência mostra que é mais fácil captar recursos, [226](#) e captar mais, na segunda, terceira... quarta vez. Não porque você tem experiência, aliás, e sim porque seu relacionamento com o investidor anterior sobreviveu às tensões do ciclo de vida de um novo negócio. Se ligue. Mesmo que seu negócio tenha dado resultados que lhe transformem, também, em um investidor, aí é que você precisa de uma rede mesmo, porque um investidor só não faz negócio.

Apesar de todos os avisos e de toda uma teoria, sustentada por dados de realidade, dizendo que isso deve ser feito, uma coisa que muito empreendedor não consegue fazer é montar, manter e evoluir uma rede de investidores durante o processo de criação de um **NOVO NEGÓCIO INOVADOR DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR**. E talvez seja este o mais importante resultado de sua primeira tentativa de montar um negócio, já assumindo que, na primeira vez, você será muito mais aprendiz do que na segunda e que as chances de errar, e muito, são grandes. E bota grandes nisso.

Isso deveria fazer com que os empreendedores devessem ter, na rede de investidores que se envolveu diretamente na tentativa de montar um negócio, o principal resultado de seu esforço. Lamentavelmente, no estágio atual do capital empreendedor no Brasil, não é isso que ocorre na maioria das vezes, como deveria ser o caso. Muita gente boa, empreendedora, se perde e destrói suas redes de contatos, investimentos, relacionamento e de valor, por

falta de entendimento do processo combinado de empreendimento e investimento e das tensões e riscos daí resultantes. É uma pena, mas é o caso.



Será que isso quer dizer que os empreendedores deveriam se comportar como coelhos numa mata cheia de raposas e fazer tudo o que deles se exige? Não. Parece que empreendedores são de Vênus e investidores são de Marte:[227](#) encontre seus pares e, todo o tempo, tenha sinceridade como a base de suas relações. No topo disso, lembre-se de que há agendas e agendas... e que os investidores têm as deles e você, as suas. De certa forma, trata-se de descobrir qual é o *casamento* que funciona. E tem relacionamento pra todo mundo. Senão, como uma rede de investidores botaria US\$ 8 milhões em... Control-C?[228](#)

Passa a saber que nem todos os investidores são iguais. Há os TIM DRAPER,<sup>229</sup> as SEQUOIA<sup>230</sup> e outros dos quais só as pessoas DO MEIO ouvirão falar. Sejam eles quem forem, uma coisa é certa: você não deve ir atrás do DINHEIRO do investidor, pois esta é a coisa menos importante que ele pode lhe oferecer. Se for só isso que ele quer investir na sua iniciativa, corra, antes que seja tarde. Já passei por investidores só de dinheiro em mais de um projeto e, mais do que apenas atrapalhar, este é um clássico agente de destruição de valor.

O investidor tem que se envolver no processo, tem que trazer sua agenda, experiência, visão de mundo... e perguntas. Sim, PERGUNTAS, muitas perguntas, representativas dos PROBLEMAS que ele vê na ou para sua iniciativa, como PROBLEMAS e como oportunidades. É capaz que algumas das ideias do investidor sobre seu negócio sejam melhores que as suas. E ele – saiba – não vai lhe cobrar por isso, pois ele não tem tempo e, quase certamente, competência para empreendê-las. Traga para perto de sua iniciativa as conexões, redes pessoais, de negócios, tudo o que puder trazer de seu investidor. Senão ele passa um cheque e, de três em três meses, quer saber o que aconteceu. Se por acaso der certo, ele vai achar que foi por causa do dinheiro dele e, em quase 100% dos casos, não foi. Se der errado, é culpa sua, que não soube cuidar do dinheiro. Isso se não rolar uma desconfiança de que você botou o dinheiro no bolso [se não houver gastado tudo na noite] ao invés de ter TRABALHADO PARA O NEGÓCIO DAR CERTO. E aí, como sabemos, deu tudo errado mesmo.

Só que, antes, você tem que achar um investidor. E isso pode ser

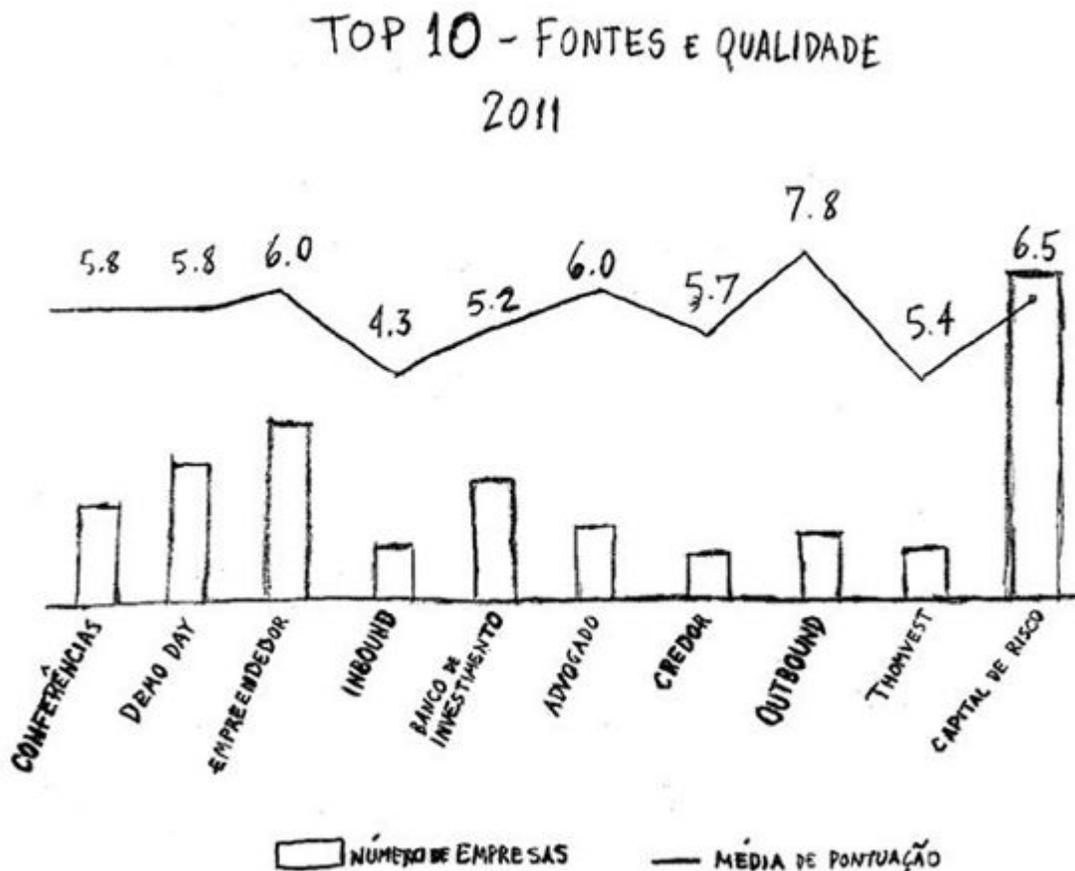
fácil ou muito difícil, depende de quão preparado você está. Marc Andreessen deu uma entrevista<sup>231</sup> onde diz que o tipo de empreendedor que ele procura é o cara que [com razões para tal] chega e diz...

*Eu tenho esta ideia que eu sei que é fantástica por estas N razões; já pensei muito sobre isso, fui ao mercado e conversei com muita gente, consumidores e clientes, sei o que estou dizendo e fazendo... e eu vou fazer isso funcionar de qualquer jeito, quer você me financie ou não e até sem financiamento de qualquer outro. EU SIMPLEMENTE VOU FAZER.*

Ainda por cima, Andreessen diz que estes empreendedores estão em mercados QUENTES e FRIOS. Os QUENTES, óbvio, são aqueles nos quais todo mundo está investindo, onde está toda a atenção e os problemas que todos acham relevantes e urgentes; os FRIOS são os mercados [e empreendedores] anticíclicos, que estão ligados a mercados relevantes, mas para os quais quase ninguém está dando atenção agora. A diferença, para o investidor, entre as apostas? O QUENTE é, em média, quatro vezes mais caro...

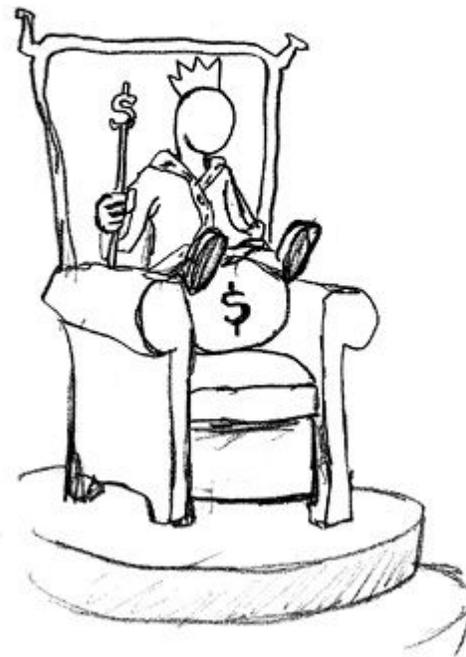
Não é fácil emparelhar empreendedores e investidores. Para um dado investidor,<sup>232</sup> o histograma abaixo mostra de onde vêm as propostas [*inbound* é o velho emeio, que você mandou a frio para o investidor] e o grau de qualidade das mesmas, a curva de zero a dez. Note que propostas não solicitadas têm a menor avaliação e a maior vem da busca explícita [*outbound*], feita pelo investidor, à procura de empreendedores que têm um CASAMENTO NATURAL com sua agenda. A segunda melhor fonte são outros investidores [lembra que eles trabalham EM REDE?...] e o empate em terceiro

está entre proposições [de outros empreendedores] apresentadas por empreendedores que já fazem parte da rede do investidor e pelos seus advogados [que já analisaram a complexidade legal da proposta]. Rede, rede e mais rede. Pense nisso.



Conclusão [muito parcial]? O investidor vai lhe fazer um monte de perguntas, tentando descobrir o que, pra que, com quem, como... você vai empreender. Faça o mesmo, pergunte muito, pergunte tudo o que for preciso até descobrir o que e como ele vai investir no seu novo negócio. Principalmente se ele for muito próximo, como pai ou irmão e, ainda mais radicalmente, cunhado: não saber exatamente onde se está pisando não destrói apenas redes de contatos e

negócios, mas amizades e, pior, famílias inteiras. E tem mais: imagine que tudo, mas tudo vai [no sentido de pode] dar errado mesmo. Eu penso assim. E aí trabalhe muito para que não dê errado [eu tento fazer isso o tempo todo]... e suas chances de acertar melhoram muito.



---

## **DO INVESTIDOR PARA O EMPREENDEDOR: NOVE REGRAS E UM AVISO**

---

O TEMPO PASSA, A GENTE FAZ COISAS AQUI E ALI, ERRA MUITO E APRENDE UM POUCO. Este aprendizado cria regras mais ou menos gerais, que a gente usa sem saber, inconscientemente. Elas fazem parte de um repertório de ações ou restrições que está sempre ativo, quer você queira ou não. O fato de eu ter um conjunto de regras não quer dizer que você deva ter o mesmo conjunto; a maioria delas pode nem se aplicar no seu contexto. Mas algumas coisas são universais e podem ser usadas por quase todos. Não são mandamentos, no entanto, e podem – e devem – ser desobedecidas e reescritas sempre que você encontrar alternativas melhores. Este é o aviso do título. E quais são as regras?

Bem... se eu fosse candidato a ser seu investidor, eu iria cobrar a existência e observância de regras gerais como as descritas a seguir, que repetem coisas de que já falamos quando discutimos a montagem de propostas de valor – isto é, negócios –, mas que é bom lembrar a esta altura do campeonato. Porque eu duvido que você descubra, atraia, desenvolva e mantenha uma rede de investidores que faça sentido para seu negócio sem obedecer a um conjunto de regras até mais extenso do que este. Eu sigo regras bem parecidas com estas e, sempre que esqueço, dá errado. Pra cada uma das regras há muitas coisas a pesar, medir e equilibrar. Mas se eu fosse, uma hora destas, começar – ou investir em – um

novo negócio onde a corda passasse perto do meu pescoço, eu usaria um conjunto pequeno e muito simples de regras pra jogar o jogo que, vez por outra, os investidores olham pra você e dizem... JOGADO. O que significa, normalmente, que você perdeu.

1. TIME: tenha apenas os melhores – na sua opinião, e você, como melhor, na deles – como seus parceiros de aventura.

Quando – se a você couber – escolher os melhores,<sup>233</sup> lembre-se de que um negócio é muito mais que pura e simples tecnologia, seja lá do que for. Vimos isso ainda agora, não foi? Algum de vocês é o VENDEDOR NATO? Um outro entende de dinheiro, mesmo? Algum outro tem cara, jeito, fala e age como um sargento dos fuzileiros navais, pois é ele quem vai organizar e liderar – e não comandar – o time que deveria, se tudo corresse bem, desenvolver e botar pra rodar o software, a infra-estrutura, do seu negócio? Pois é, ter os melhores em tudo é o ponto de partida para um novo negócio que tem alguma chance de dar certo. Mas não é tudo.

2. COMPROMISSO: Estas pessoas todas, que você juntou no passo anterior, têm, em cada um, a certeza de que o que vocês estão tentando fazer é o sonho de cada um e de todos? Vocês não precisam ser muitos, pra começar; mas seja lá o que vocês tentarão fazer, vai dar um trabalho danado. Vidas pessoais e as relações de vocês com outras pessoas vão possivelmente sentir muito do efeito deste novo negócio que vocês estão prestes a começar. Melhor, portanto, ter certeza de que todo mundo está lendo a mesma página do livro, pra ninguém vir, depois, com histórias de trancoso, acusando um ou outro de ter logrado os que, depois, se dirão de boa-fé. Um preceito geral, de vida, que

a gente aprende depois de velho, é que os amigos de verdade estão acima de tudo; é difícilimo fazer novos amigos, ainda mais depois de uma dada rodagem, quando nossos crivos são mais radicais. Logo, principalmente se você tem amigos no lance, tenha muito cuidado. Se tiver parentes ou, pior, marido ou mulher, aí é dialogar muito antes e depois de começar a peripécia. Pra não ter que conversar muito mais depois das reviravoltas. Ou se apartar, o que é ainda mais grave... e às vezes consequência direta da aventura.

3. ADEQUAÇÃO: dado que vocês são a turma certa e estão entendendo e executando a mesma página do manual da vida, será que estão fazendo a coisa certa, no momento certo, do jeito certo, pro mercado apropriado, com o conjunto necessário e suficiente de insumos? Complicado isso, não?... Será que não poderia ser mais simples? Não... Pode até ser que a sorte lhe abra portas; mas todas as evidências são de que a galera que tem mais sorte é exatamente a melhor preparada: no lugar certo, na hora certa, com a oferta certa, pelo preço certo, exatamente no mercado que quer justamente algo bem parecido com aquilo que está sendo ofertado. Não é preciso acertar tudo, claro; mas é preciso chegar bem perto... pra ter a tal sorte. Trabalhar muito, como se sabe, ajuda muito. Mas trabalho, apenas, não é resultado, é parte do esforço para se obter resultado. Canalize o trabalho por onde ele possa dar maior resultado, mais rápido; lembre que isso é um startup, um protótipo de negócio, em um MUNDO EM MODO BETA. [234](#)



4. ENTENDIMENTO: desenhe o negócio de tal forma que todo o time inicial entenda quais são os pontos críticos, as prioridades, o papel dos primeiros clientes, mesmo que eles não paguem, para a coisa começar a dar certo. Desenhar um negócio para fora da sua iniciativa, com um cliente, sempre implica, principalmente numa empresa que começa, redesenhar a parte de dentro de seu negócio para atender ao cliente. Confiar na competência do time de vendas mas não ter a competência correspondente para entregar as promessas vendidas é um caminho certo para a bancarrota prematura. Parece fácil alinhar vendas [e receitas, que pagam salários e contas] e execução [os gastos, que entregam resultados]... mas, acredite: tenho mais de trinta anos de desenvolvimento de software e nunca vi uma entrega fácil. Melhor assumir, então, que vai dar rolo sempre, se as precauções devidas não forem tomadas. Daí, é

preciso ter...

5. RESILIÊNCIA: prepare-se para crises. Mesmo os negócios que chamamos de tecnologia são, de fato, DE CULTURA. O tal desenho vendido para fora combinado com o redesenho interno para recriar o mundo externo [dentro de seu negócio] cria tensões de muito grande porte. Destas que implodem negócios pela explosão de pessoas e relações. Entre as lembranças que me vêm à mente, estão diretores levando café da manhã a programadores, sem o que o sol não ia nascer no próximo dia do negócio. Sem falar na quantidade de horas que o *staff* mais experimentado vai gastar, no seu negócio, para convencer clientes que algum idiota [seu melhor engenheiro de software] não tem bom senso, ao mesmo tempo em que convence um dos gênios do seu negócio [sim, o mesmo idiota] de que o cliente, por acaso o pagador do salário dele [e de suas contas] tem, ou deveria ter, razão. Quase sempre, por sinal. Se seu negócio só tiver uma grande crise por dia, no começo, jogue suas mãos para o céu e...

6. ...PROTEJA-SE: você é a alma da companhia.

Independentemente de vocês terem obedecido às primeiras regras à risca, em tempos de tensão e crise você vai ser, sim, sozinho, *o débil mental sem noção que nos enfiou, a todos, nesta aventura idiota e sem fim, onde só temos a perder.*

Renovar seu espírito, todo dia, várias vezes por dia, será peça-chave de seu repertório pessoal de preparação para injetar ânimo em espíritos que estão, talvez, partindo para a mais franca e sincera animosidade entre si, contra o mundo e... você. Trabalhe dia, noite, domingos e feriados sem nunca

esperar um obrigado de ninguém. Pelo contrário, assumo que a estrada ficará cheia de gente que, por mais que você tente, terá certeza de que você não fez o que deveria ter feito, além de tê-los enganado, escondido informação, faltado com a verdade, sem falar nos que, analisando as alternativas possíveis, acharão pura e simplesmente que você não passa de um... deixa pra lá. Se você não consegue dormir com as consequências da assimetria de informação causada pela [velocidade de] criação de um novo negócio, coisa montada sobre urgências e emergências, nem comece. Porque sempre vai haver gente que preferirá a pior interpretação de seus atos. Independentemente dos fatos, por sinal. E você tem que ser à prova disso, ainda mais se tiver certeza de que não está faltando com seus princípios, valores, com sua ética e moral e que cumpriu, na extensão da sua competência, com os propósitos estabelecidos de comum acordo com seu grupo. Dito isto, chegue, todo dia, pronto pra enfrentar as adversidades; nem com sorriso falso de esconder derrotas, nem cabisbaixo, derrotado: chegue pronto. Para o que der e vier. Quando sair, saia de vez; nada de ficar arranjando desculpas e falsos motivos pelos cantos. Peça pra sair e saia, como homem [ou mulher].



7. DECOLAGEM: até aqui, exigiu-se de você o que é humanamente possível. O sobre-humano, sem o que quase nenhum negócio [de tecnologia, ou não] dá certo, é: transforme sua vida no seu negócio e vice-versa. WORKAHOLIC é pouco; maníaco é bem mais apropriado; veja usuários, clientes, parceiros, time, colaboradores, vendedores, investidores, alianças, competidores, em todo lugar, dia, hora. Enquanto estiver decolando sua iniciativa, só pense nisso, tanto quanto pilotos, tripulação de cabine e até passageiros se concentram na decolagem de um avião. Em altitude de cruzeiro e sem turbulência, qualquer um, quase literalmente, toca qualquer negócio. Danado é na decolagem. Aliás, se você não estiver disposto ou não tiver energia e concentração para decolar o negócio, talvez seja bom nem começar. Pior do que falhar tentando arduamente, é saber que falhou por não ter se

dedicado como deveria, aliás, como se exige de um empreendedor de verdade. Um detalhe não trivial é que tirar um negócio do chão pode ser um esforço de meses, talvez anos. Prepare-se e...

8. ...PREVINA-SE: tome cuidado com as mentiras que vão lhe contar. Você ouvirá mentiras sobre tudo, muitas delas na forma de promessas irrealizáveis, de associados, parceiros, potenciais compradores... Em especial, previna-se contra investidores, sem sair de perto deles, que podem ser a força e luz de seu negócio, mas também seu fim. Guy Kawasaki, que entende muito do assunto, montou uma lista com as principais mentiras dos investidores,<sup>[235](#)</sup> que vale a pena ser lida com atenção até para você descobrir que seu investidor é diferente. Ou confirmar que ele é igual a todos os outros. Finalmente, sempre se lembre de que...



9. SINCERIDADE... é sempre a melhor alternativa, seja lá qual for a pergunta, problema, debate e opção. Não minta pra ninguém. Sinceridade pode até fazer mal a muita gente, principalmente aos incompetentes e, mais do que a estes, aos preguiçosos, interesseiros, carreiristas, conspiradores, derrotistas e mais um mundo de gente que coabita o mundo conosco. Mas no fim é a verdade que reina. Peça desculpas antecipadamente e, COM TODA A DELICADEZA, DIGA O QUE VOCÊ PENSA SEM AGREDIR, MAS COM FIRMEZA. Mais do que dizer o que você pensa, se há dados idôneos e confiáveis que sustentam suas opiniões, ponha-os à mesa. Não se engane, não engane os outros, muito menos seus parceiros e associados. O mesmo Guy Kawasaki tem uma lista muito boa das mentiras dos empreendedores, [236](#) e vale a pena você ir lá ver se, mesmo com toda a lisura com que você acha que age,

não está pisando no tomate aqui e ali. E muito. De resto, que o tempo, o vento e a sorte ajudem, e muito, você e sua trupe. Vocês vão precisar.

---

## LEMBRETE: OS INVESTIDORES TÊM AGENDAS

---

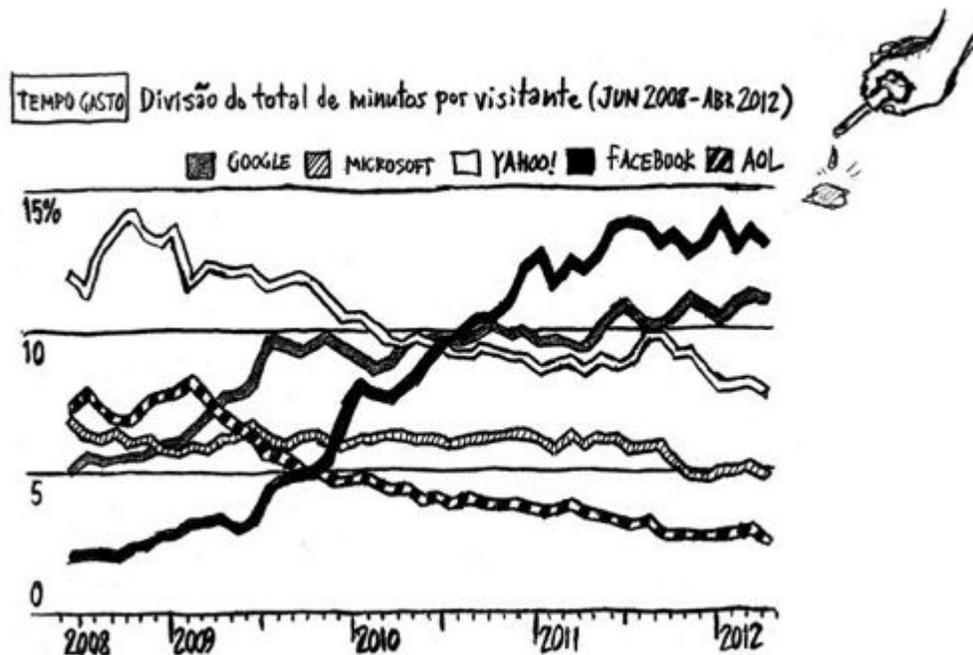
NOS NOVE PRIMEIROS MESES DE 2012, O CAPITAL EMPREENDEDOR EMPATADO EM NOVOS NEGÓCIOS DE MOBILIDADE E **WEB PARA O CONSUMIDOR FINAL [MWCF]**, NOS **EUA**, CAIU 42% EM RELAÇÃO A 2011, SEGUNDO O WALL STREET JOURNAL.<sup>[237](#)</sup>

Isso interessa muito no Brasil porque, como mercado secundário, o que se dá lá no norte tem reflexos quase imediatos aqui. Um dos mais experientes investidores em atividade, Fred Wilson,<sup>[238](#)</sup> observa que há muita gente nos EUA investindo em **MWCF** nas rodadas de capital semente; o problema são as rodadas seguintes, que estruturam negócios no prazo mais longo, que não estão acontecendo na mesma velocidade, comparando o que rolou em 2010 e 2011 com 2012.

E o que mudou, na base, pra causar tamanha queda no investimento em um único ano? Wilson resume a história em 3 pontos: pra começar, a web está DOMINADA por gigantes que sugam atenção e tempo de comunidades já formadas, que têm comportamentos estabelecidos e demandam muita energia para qualquer mudança de hábito [até que as rotinas atuais, recém-adquiridas, não as satisfaçam mais].

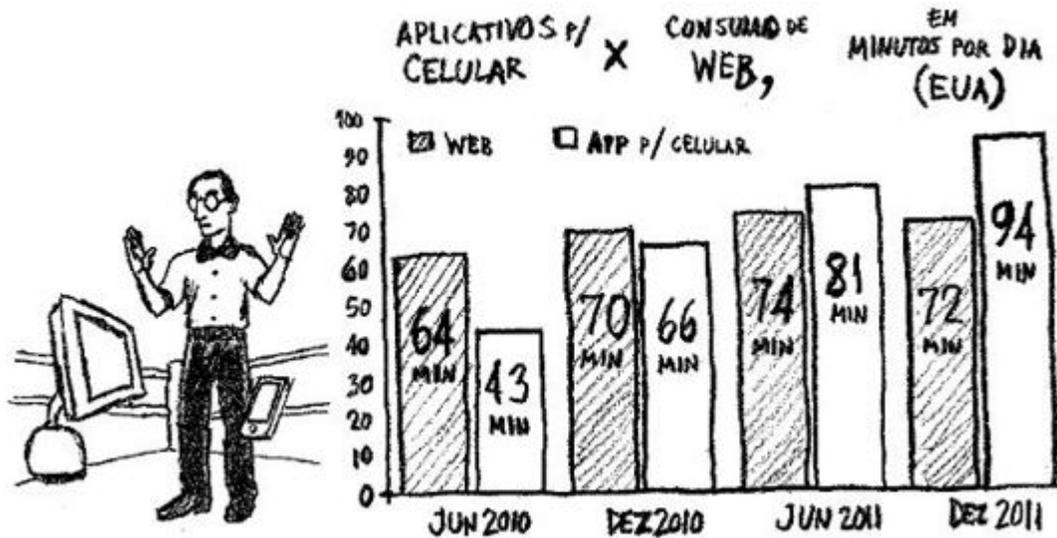
O gráfico abaixo<sup>[239](#)</sup> mostra só parte da história; imagine outros

nomes e hábitos que eles habilitam; as porcentagens na figura, somadas a uma dúzia de outros serviços, deixam pouca margem de tempo livre que novos serviços inovadores poderiam vir a preencher facilmente. Facilmente, eu disse... e claro que seu startup e seus investidores, sua rede de negócios, tem a energia pra isso e deve pelo menos tentar. E aprender com seus erros e depois contar pra muita gente, pros outros não errarem igual a você.

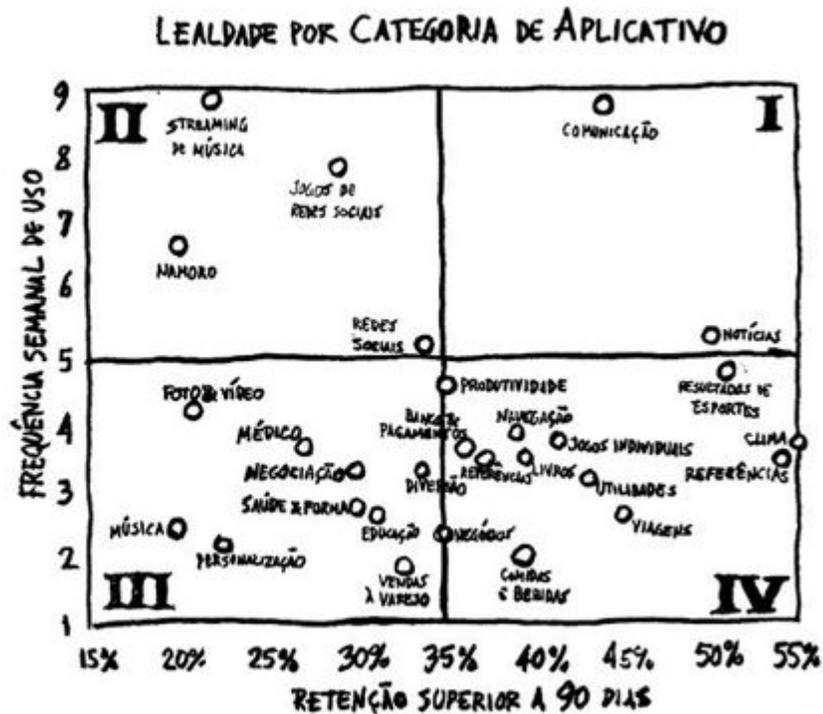


Esta observação é geral, e pode ser que tempo não seja o limitante para novos entrantes: dinheiro disponível na carteira normalmente é um problema. Se você está pensando em fazer opções radicais para carros, estude muito bem o mercado, inclusive quanto, em média, se gasta com estas coisas na sua geografia [e depois no Brasil, América Latina e mundo!], para saber se não há um Google ou Facebook DO SEU MERCADO dominando a carteira dos clientes em potencial. Se houver, você terá que tomar

parte do mercado dele; não é fácil. Não é impossível, por outro lado. Mas é bom saber ao certo quais são os desafios.



O ponto seguinte, é que agora todo *STARTUP* tem que aparecer com uma solução [se é que tem uma] para web, Android e IOS, pelo menos. A figura acima<sup>240</sup> deixa pouca dúvida de que se Microsoft e Amazon se estabelecerem no móvel, cada nova solução terá que rolar em pelo menos cinco plataformas diferentes [sem contar Salesforce, Facebook etc]. Haja conhecimento, tempo e recursos pra competir, com implicações pra todos os startups, tanto os essencialmente *MÓVEIS* que precisam escalar para a web quanto para os da web, que precisam de interfaces na mão de cada usuário, em todo canto, o tempo todo. Pra exemplificar, pense um startup web que ainda não acertou o passo no móvel: basta olhar para Facebook até muito recentemente e avaliar o que ele perdeu – ou deixou de ganhar - por causa disso.



Wilson também poderia ter dito que inúmeras categorias<sup>241</sup> de negócios MWCF já se tornaram padrões de desenvolvimento, uso, evolução e modelo de negócios, e não é fácil desalojar muitas delas de seus nichos [estáveis] e tampouco conquistar um lugar [estável] em nichos essencialmente instáveis. Idealmente, todo mundo quer fazer [com o menor esforço possível...] alguma coisa que estaria no lugar mais alto, à direita, no quadrante I da imagem abaixo, as coisas muito usadas e de maior retenção... mas olha só o que está lá, entre tudo o que você e eu usamos, e é quase nada. Na prática, há um diagrama destes para quase qualquer mercado; descubra o que explica o SEU e tente entender como se posicionar nele a partir daí.

O terceiro ponto é o que define a mudança de fato, pois tem

implicações graves do ponto de vista da evolução de negócios: os investidores que fazem as empresas crescerem, que investem depois de *ANGEL* e *SEED*, mudaram o foco de sua agenda para tecnologias de informação e comunicação NAS empresas, depois de passarem o hiato 2009-2011 apostando tudo em **MWCF**. Se o passado recente foi de investir em móvel, na web, para o consumidor final, agora veremos um monte de investimentos para criar as plataformas que habilitem **EMPRESAS, NA WEB, MÓVEIS E SOCIAIS, ou EWMS**.

E isso deveria ser óbvio. Depois de uma era em que a informática à disposição dos usuários finais passou, em muito, o que as empresas têm à disposição, a demanda por soluções empresariais criou o mercado para [o capital de risco] investir em negócios que habilitam empresas a atender **MWCF**, de forma competente, com **EWMS**. Simples assim. E não podia ser de outra forma, pois as empresas estão correndo atrás do usuário há tempos, com meios às vezes bem menos sofisticados do que seu usuário médio dispõe. Não que um usuário qualquer tenha nas mãos a capacidade computacional dos bancos... mas, se você for ver do que é feita a informática dos bancos...

O problema de **CRIAR NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR** cujos clientes são corporações é justamente o relacionamento com as ditas cujas. Se por um lado é por lá que está a especificação da maior parte dos problemas a resolver e um cliente certo para o problema resolvido, por outro, quase todas as corporações são a antítese de um startup e podem matar até o mais inovador e empreendedor deles por mera proximidade. Sem qualquer exagero, lembra de Star Wars? Pra um

startup, uma grande empresa é uma DEATH STAR.

Se você não saiu de uma grande empresa pra montar um startup que resolve um ou mais problemas delas [ou não tem um ou mais sócios que vieram de lá], se ligue. E converse com os Darth Vader corporativos tentando evitar as empresas que já PASSARAM DO PONTO no ciclo definido pelo diagrama de Adizes,<sup>242</sup> abaixo. Qualquer ponto depois de ESTABILIDADE é quase sempre inútil para quem precisa empreender NA, COM ou PARA empresas. Tente descobrir parceiros entre CRESCIMENTO e APOGEU [veja os detalhes na referência do rodapé 238]. E depois não diga que a gente não avisou. Falando nisso, conversar protegido, e sempre de costas para a parede, ajuda muito em suas negociações com grandes empresas. Um bom advogado, também.

AH, SIM: neste Brasil distante e quase sempre fora de sincronia, como aqueles startups que poderiam chegar aqui rapidamente [se tivessem muito dinheiro... mas não terão] não vão chegar nem tão cedo [exemplo? negócios **MWCF** que precisam de forças de venda, em função de modelos de negócios multifacetados], esta é a hora de clonar coisas que estão dando certo em outros mercados mas não vão estar aqui nem tão cedo. Isso pra quem não tem uma boa aposta para uma inovação real para cenário corporativo, pois esta é a hora de fazermos, aqui, par e passo com o resto do mundo, para o mundo. Quem viver, verá.



Por fim, nem toda empresa é uma DEATH STAR para STARTUPS, o tempo todo, de todas as formas. Lembre-se de que o nome de batismo de DARTH VADER é ANAKIN SKYWALKER, pai de LUKE e LEIA; e que ele se sacrifica no episódio IV da história para salvar o filho. Você e eu nunca ouvimos falar de corporações [ou bichos corporativos] que tenham feito coisa parecida para criar futuros, no passado. Mas... quem sabe, no presente, não temos uma sorte danada e estas corporações do lado bom da força nos aparecem, incentivando inovação e muito empreendedorismo de classe mundial, em EWMS, logo aqui no Brasil?...



[218](#) "After more than 75 angel investments, here's what I've learned", [bit.ly/9U0JPs](http://bit.ly/9U0JPs).

[219](#) "4 signs that your startup is ready to pivot", em [bit.ly/VnqfB7](http://bit.ly/VnqfB7).

[220](#) "Regulamento técnico para funcionamento de laboratórios clínicos", [bit.ly/XBz9W6](http://bit.ly/XBz9W6).

[221](#) Veja "Tempo é quase tudo. ou mais. é tudo e só o que você tem", na página 104 deste texto.

[222](#) Leia mais sobre ifTTT no link... [bit.ly/UqLOOE](http://bit.ly/UqLOOE).

[223](#) Nenhum dos links que estavam associados a TEQLO em 2007 funciona em 2013; texto dos arquivos do autor.

[224](#) Bootstrap, neste contexto, significa fazer com que o negócio funcione usando apenas seus próprios meios.

[225](#) Veja "7 rungs on the ladder of startup financing", em [onforb.es/VvQS3e](http://onforb.es/VvQS3e).

- [226](#) "The advantage of experienced startup founders in venture capital acquisition...", em [bit.ly/T0pE6q](http://bit.ly/T0pE6q).
- [227](#) "Dealing with rejection: Entrepreneurs are from Venus, VCs are from Mars", em [rww.to/gGzysW](http://rww.to/gGzysW).
- [228](#) "Tynt gets \$8 million for Ctrl-C action", [tcrn.ch/ecXqZM](http://tcrn.ch/ecXqZM). Tá dando certo; onde você 'tava que deixou passar?
- [229](#) "Why Tim draper feels like Captain America", em [bit.ly/ejAMRB](http://bit.ly/ejAMRB).
- [230](#) "Some surprising reasons why sequoia wins at the VC Game", em [bit.ly/X4cCBI](http://bit.ly/X4cCBI).
- [231](#) "Marc Andreessen on the future of enterprise, by Alexia Tsotsis", em [tcrn.ch/WIuq6M](http://tcrn.ch/WIuq6M)
- [232](#) "How to engage a venture capitalist: Lessons from our dealflow", [huff.to/ViOixP](http://huff.to/ViOixP).
- [233](#) Veja "Você conseguirá montar um time vencedor", página 99.
- [234](#) Não lembra? Volte à página 206 e leia sobre "modo beta perpétuo", lá.
- [235](#) "The top ten lies of venture capitalists", em [bit.ly/11kUiwe](http://bit.ly/11kUiwe).
- [236](#) "The top ten lies of entrepreneurs", em [bit.ly/14AaBTJ](http://bit.ly/14AaBTJ).
- [237](#) "VCs still chasing web companies, but with less cash", em [on.wsj.com/WMOunv](http://on.wsj.com/WMOunv).
- [238](#) "What has changed", em [bit.ly/14ADaQR](http://bit.ly/14ADaQR).
- [239](#) "To Facebook's Chagrin, time spent online doesn't equal money – Yet", em [bit.ly/Y6jKxI](http://bit.ly/Y6jKxI).
- [240](#) "Mobile *App* usage further dominates web, spurred by Facebook", [bit.ly/VNImOA](http://bit.ly/VNImOA).
- [241](#) A figura está em "App engagement: The matrix reloaded", no link [bit.ly/Y6ptnk](http://bit.ly/Y6ptnk).
- [242](#) "Understanding the corporate lifecycle", em [bit.ly/11DCP1a](http://bit.ly/11DCP1a).



## AS CULTURAS DE UM BOM NEGÓCIO

TODA VEZ QUE ALGUÉM ME DIZ QUE SEU NEGÓCIO É FOCADO EM INOVAÇÃO E QUE SUA EMPRESA SÓ PENSA NISSO EU FICO RESSABIADO. Porque começa a parecer com quem diz que é FASCINADO POR TECNOLOGIA, e não com o valor [inclusive diversão] que ela pode agregar a seu trabalho e vidas. Ligados ao [ou no] meio, parecem se esquecer dos fins, e se perder pra sempre. Inovação é um MEIO para se atingir diferenciação. Drucker dizia que é a ÚNICA FONTE DE VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS. Mas se inovação é fonte, dela sai algo, que há de ter um curso, um fluxo, movimentos, destino, um fim. O que queremos é DIFERENCIAÇÃO, e isso depende, em boa parte, da execução – ou performance – do negócio. Que vem, como não poderia deixar de ser, das pessoas que o fazem. Da sua cultura.

Usando uma definição bem simples, cultura é o conjunto de processos que está associado ao cultivo, cuidado, o desenvolvimento de algo. No contexto deste livro, pode-se definir cultura como a TRANSMISSÃO SITUADA DE INFORMAÇÃO ENTRE SERES HUMANOS. É a cultura de uma instituição ou geografia que habilita os processos de aquisição, desenvolvimento e modificação de conhecimento, comportamentos, habilidades, valores, preferências, o processo de criação de referências. Cultura é o sistema no qual estamos imersos, num lugar qualquer. É o conjunto de regras, explícitas ou implícitas, formais e informais, que permitem, promovem ou limitam e desabilitam comportamentos em um ambiente. À medida que um negócio se estabelece, sua cultura toma forma e define, ao passar do tempo, como ele vai interagir com o

mundo interno e externo.

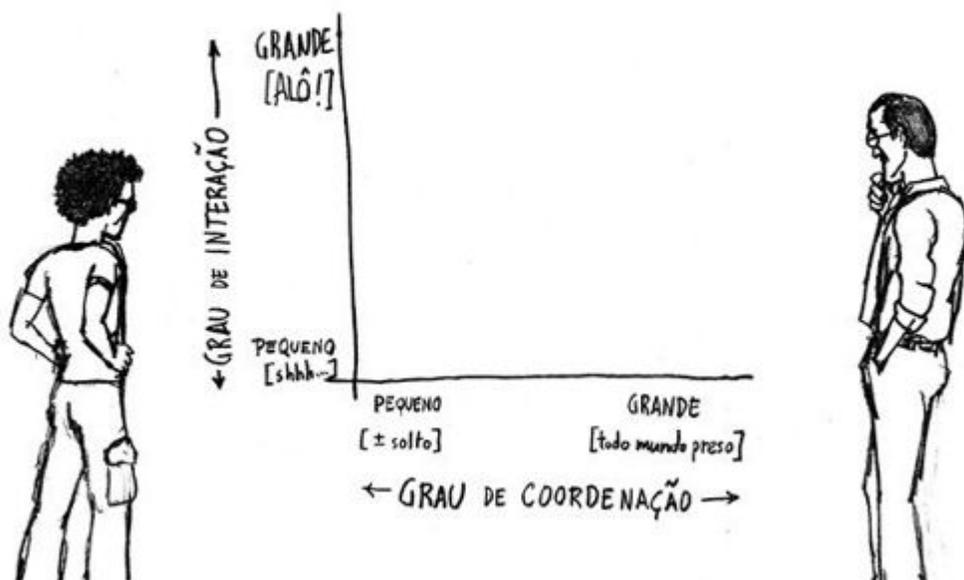
Na prática, no ciclo de vida dos negócios, é preciso combinar pelo menos duas culturas: a de PERFORMANCE e a de INOVAÇÃO. E isso não é fácil, porque elas habilitam coisas diferentes e estão em diferentes quadrantes da vida corporativa. Dá pra fazer uma análise simplificada destas duas culturas organizacionais em termos da relação entre duas vertentes, o grau de INTERAÇÃO [entre as pessoas em um projeto ou organização] e o de COORDENAÇÃO [e controle, realizado pela organização sobre as pessoas e grupos], como mostrado no diagrama acima, de Johannessen e Olsen.<sup>243</sup>

O grau de interação numa organização [ou projeto, numa] vai de pequeno [quase ninguém diz nada pra mais ninguém, por variadas razões] até grande, onde todo mundo fala com todo mundo sobre tudo. Isso é um CONTINUUM, e não uma separação binária, claro. O grau de coordenação vai de pequeno a grande, extremos que representam negócios [ou projetos] onde as pessoas são deixadas livres para se articular como quiserem [e puderem] e, na outra ponta, quando a organização administra o grupo em grande grau de detalhe.

No primeiro quadrante deste mapa, temos uma cultura CONTRAPRODUCENTE: os agentes estão livres para se articularem, mas não interagem. E aí nada – ou muito pouco – acontece. O resultado? Muito provavelmente seu negócio está indo para o grande cemitério dos CNPJ. Se for um projeto, provavelmente vai dar errado, e pode arrastar o negócio para o mesmo destino. Pior é que pode levar muito tempo para as pessoas perceberem isso, pois a

conversa, no grupo, é muito pouca.

No segundo quadrante, o resultado de pouca conversa e muita coordenação é uma cultura de **COMANDO E CONTROLE**, que funciona muito bem para iniciativas onde não é necessário um alto grau de liberdade e criatividade no desenvolvimento do negócio. Tipicamente, estamos falando de humanos executando ações repetitivas, dia e noite, coisa cada vez menos comum em qualquer cenário de negócios, especialmente no médio e longo prazo, à medida que mais informática assume este papel em quase todos os cenários.



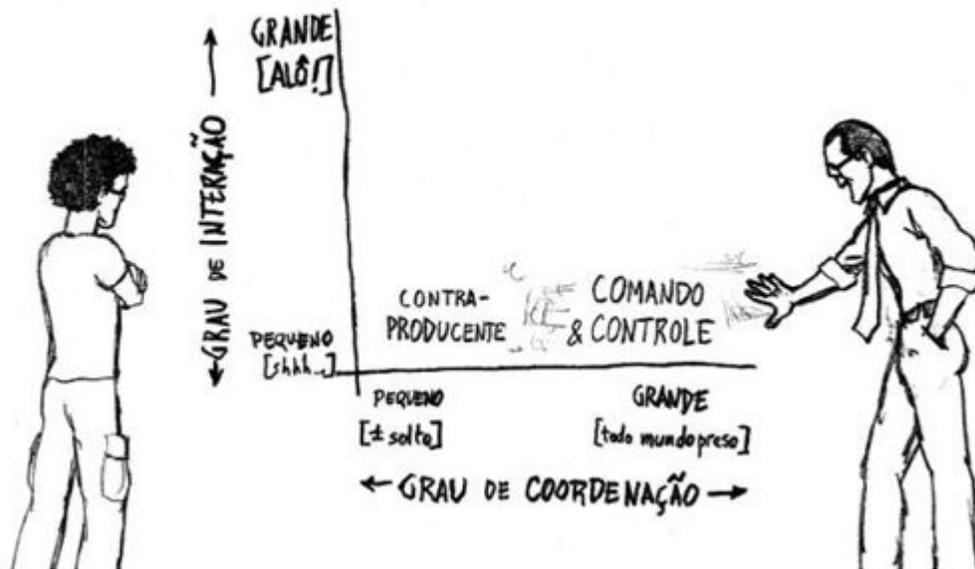
Se há um alto grau de coordenação e, ao mesmo tempo, muita liberdade de expressão [que tem que ser usada, na prática, para **CRIAR** este quadrante], temos uma cultura de **PERFORMANCE**. O efeito rede funciona, as **ENTREGAS** acontecem, os clientes estão satisfeitos, e há resultados todo fim de mês. Este é o quadrante que

paga [bem] as contas; sem ele, lá vamos para o cemitério dos CNPJ de novo.

Por fim, se o grau de coordenação é pequeno e o de interação e expressão é alto, estão criadas as condições para uma cultura de INOVAÇÃO. Muitas ideias vão circular, muita novidade vai aparecer, muita gente criativa se sentirá habilitada a propor mudanças... enfim, o negócio sempre estará pronto para mudar, até porque sempre haverá muita energia para tal.

Aí aparece a pergunta, quase óbvia: QUE TIPO DE NEGÓCIO QUEREMOS, numa economia como a atual, onde as coisas estão mudando na velocidade, largura e profundidade em que mudam?... Parece claro que uma cultura contraproducente não é desejável. Uma cultura de comando e controle pode ser interessante em certos cenários, mas este paradigma está sendo reconsiderado até nas Forças Armadas,<sup>244</sup> que estão se reorganizando ao redor de princípios de formação e evolução de redes...

Queremos, certamente, uma cultura de performance: entregas de qualidade, no preço e prazo, mantêm o negócio vivo agora, atendem a clientes e pagam contas. Mas o hoje bem-feito não garante o amanhã. É por isso que, à performance de todo dia, é preciso aliar a construção, em BETA PERPÉTUO, de um amanhã que ainda não sabemos bem o que é e tampouco sabemos fazer direito [até porque o desconhecemos, pelo menos em parte]. O resultado é mostrado no diagrama na página seguinte.



E você diria: COMO? Pois é, grande problema. Não há regra geral. Há formas quase certas de falhar, como separar o pessoal que CUIDA DE INOVAÇÃO da galera que entrega performance. O exemplo canônico disso é o PARC, o centro de inovação da Xerox, onde foi criada boa parte da computação pessoal das últimas décadas, sem que quase nada disso fosse capturado, como valor,

pela empresa.

Parece inevitável que inovação [e quem cuida dela] tem que estar espalhada por toda a empreitada, seja negócio ou projeto, com todo mundo pensando e agindo, ao mesmo tempo, em prol de um PRESENTE DE ENTREGAS DE QUALIDADE e um FUTURO DE MUDANÇAS QUE CRIAM VALOR, ao tom da dinâmica do mercado [ou criando o tom de tal dinâmica]. Os dois implicam um alto grau de interação no negócio, o que talvez possa ser qualificado como uma DEMOCRACIA corporativa que deve ser tratada como uma estratégia de longo prazo.

Mas a maior parte dos executivos não confia na capacidade de suas companhias executarem a estratégia do negócio. Seja porque a estratégia não cabe no negócio, porque há muitas iniciativas estratégicas desconectadas, porque as forças do mercado são ignoradas ou porque, no mais das vezes, o foco da inovação é tão limitado ao curto prazo que só as melhorias incrementais são realizadas, descartando completamente a construção de possíveis sucessos de longo prazo, mesmo quando existem os meios humanos, lógicos e físicos para tal.

E o problema, em um número muito grande de vezes, são os próprios líderes destes negócios, que suicidam o longo prazo em função dos resultados do curto, em função de suas próprias expectativas e interesses no e para o negócio. Nós já vimos esta história lá atrás, quando discutimos o contexto social para inovação. [245](#)

Empresas como a W. L. Gore têm mostrado como combinar performance e inovação<sup>246</sup> por décadas, aliando times pequenos e mentores ao invés de chefes, gestão de longo prazo, tempo para as pessoas interagirem, mercados internos para ideias, talentos e recursos, aumento da autonomia dos colaboradores... e têm dado resultado. Isso envolve toda a estrutura do negócio:<sup>247</sup> para você ter uma ideia, a atual CEO fez toda sua carreira na companhia e foi ESCOLHIDA, em boa parte, numa PESQUISA ABERTA entre os funcionários. Você imaginaria isso na cultura de uma empresa americana, numa economia centrada em resultados?...

---

## INCREMENTAL, EVOLUCIONÁRIO, REVOLUCIONÁRIO

---

O DIAGRAMA NA PÁGINA SEGUINTE<sup>248</sup> DÁ UMA IDEIA DE COMO OFERTAS E USUÁRIOS SE ARTICULAM, À MEDIDA QUE SEU NEGÓCIO CRESCE. Ou melhor, para que ele cresça. E tanto serve para avaliar o mercado e como seu startup vai encontrar um lugar, lá, como para avaliar o que fazer, no seu startup, depois que você já encontrou um caminho no mercado. Ou ainda, em uma grande empresa, quando se pensa em administrar, evoluir ou revolucionar uma ou mais linhas de produtos.



A leitura da imagem é trivial: dar conta de seus USUÁRIOS ATUAIS com suas OFERTAS ATUAIS é um problema de GESTÃO de ativos, e a inovação decorrente ou necessária para isso é

INCREMENTAL, se tanto. Em muitos cenários de negócio, e durante muito tempo, não se faz qualquer inovação, até que o negócio se extingue, quase sem deixar rastro. Pense no caso das lojas de tecidos no Brasil: com raras exceções, elas desapareceram nos últimos vinte anos. O caso, lá, é de desaparecimento dos usuários, com as raras exceções que mantêm algumas funcionando; como a evolução do setor foi muito baixa, nem foram criadas novas ofertas para os mesmos usuários e tampouco se encontraram novos usuários para as mesmas ofertas, o que era ainda mais difícil considerando as outras opções de produtos e serviços para resolver os mesmos problemas.

Dá pra ADAPTAR, num processo EVOLUCIONÁRIO, os PRODUTOS e SERVIÇOS ATUAIS para NOVOS USUÁRIOS e, ainda no cenário de evolução, é possível oferecer a seus USUÁRIOS ATUAIS, com os quais já existe uma relação de uso, confiança e remuneração [talvez]... NOVAS OFERTAS, ESTENDENDO seu relacionamento e gama de produto para a mesma clientela. Quer para clientes novos ou antigos, estamos falando de ofertas que são, como um todo, uma evolução do que você já fazia antes. O quadrante mais à direita, mais acima do diagrama, é para onde deveriam apontar nossas PROPOSTAS DE VALOR para NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR: a CRIAÇÃO de NOVAS OFERTAS para NOVOS USUÁRIOS, como parte de um PROCESSO REVOLUCIONÁRIO.

Você deve estar preocupado, e com razão, se perguntando O QUE É ISSO, mesmo, e como eu descubro e faço para chegar lá? Até aqui, neste livro, estamos discutindo formas várias de fazer

PERGUNTAS sobre PROBLEMAS associados a cenários variados de MERCADO, QUE É ONDE ESTÁ O SEU CONTEXTO, os CLIENTES e a COMPETIÇÃO. As RESPOSTAS a estas perguntas deveriam corresponder a soluções, no mundo real, nas quais alguém está disposto a INVESTIR TEMPO e RECURSOS, em função de um conjunto de VALORES que vamos GERAR e AGREGAR ao comprador, na esperança [e nunca na certeza] de que será possível CAPTURAR uma parte disso para o nosso negócio. Como sempre, o texto não sugere um bê-á-bá pra você fazer isso, porque não há. E o problema é complexo o suficiente para ser objeto de criação de NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR, objeto de toda a discussão do livro até aqui e daqui pra frente. Se fosse simples e direto, você nem precisaria ler um livro todo como este só pra descobrir quanta coisa está por trás do processo, não é? Simbora, que ainda temos um monte de coisas pra ver.

Voltando ao assunto, inovações incrementais são, normalmente, demandas do mercado, que pode ter CANSADO do DESIGN do seu produto [veja as atualizações de certos modelos, que nada agregam de novo] e quer ver algo de novo ou, no mais das vezes, pede alguma coisa adicional, que não demanda ciência profunda pra entregar [e nem tempo ou investimento de porte]. No diagrama acima, o quadrante que alia melhoria incremental de funcionalidade e adaptação e evolução dos modelos socioculturais representa a faceta incremental do cenário de negócios do diagrama anterior, o MARKET PULL. Se o mercado já demanda o que você está para fazer, é porque ele [quase] já sabe o que é, e não há grandes impactos nem pra você, que faz, nem pra quem usa.

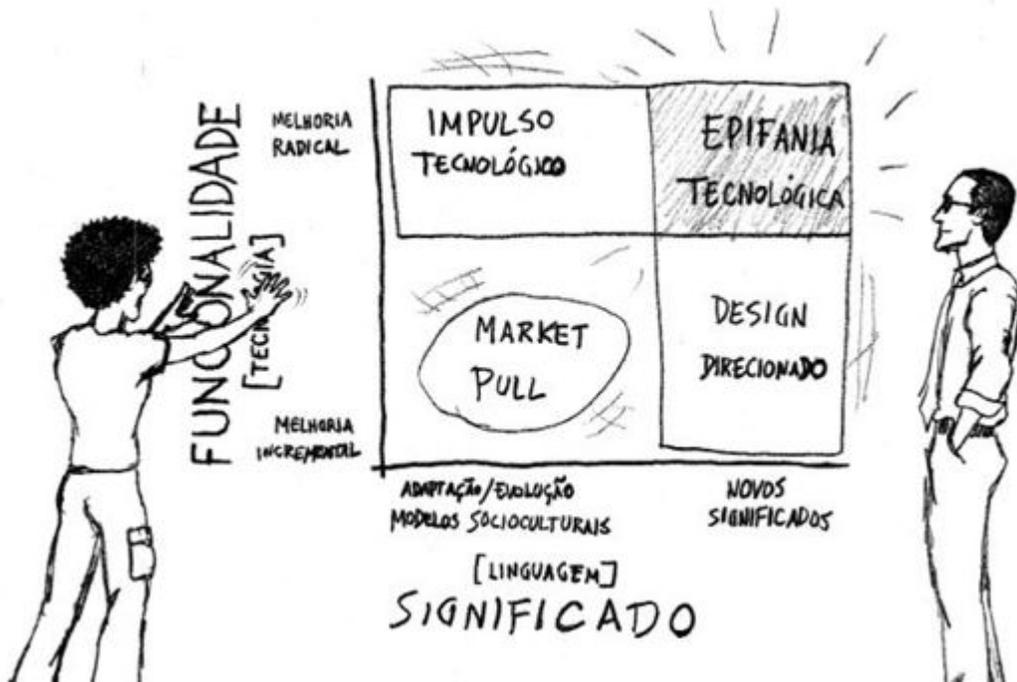


Se há uma melhoria radical na tecnologia ou nas funcionalidades criadas por ou com ela, o TECHNOLOGY PUSH pode não só atender a demandas dentro do mesmo modelo de uso já existente [e sendo remunerado] mas pode implicar a criação de um novo repertório de uso, a partir de novos significados que eram impossíveis, ou muito difíceis de serem realizados em suas versões anteriores. Ao mesmo tempo, quando se tenta criar significados completamente novos, o DESIGN, EMPURRANDO o sistema, pode levar a uma demanda por novas tecnologias ou a uma nova utilização, reposicionando-as, das tecnologias existentes.

Segundo Roberto Verganti<sup>249</sup> a interseção espaço-temporal, nos mercados, das inovações do tipo *TECHNOLOGY PUSH* e *DESIGN DRIVEN* dá luz às *TECHNOLOGY EPIPHANIES*, ou EPIFANIAS TECNOLÓGICAS, produtos e serviços que ninguém esperava, de altíssimo potencial de ruptura e de larga aceitação nos mercados em que criam, em função dos novos usos criados, facilitados e

permitidos por eles. Um exemplo de tal tipo de produto, aliás, sistema, na forma de um serviço entregue [também] por um dispositivo na mão do usuário é o Amazon Kindle, que tem o potencial de desmontar toda a cadeia de valor do livro impresso, que começou a se estabelecer de forma industrial e global em 1444 com Gutenberg e que, agora, está por um fio. Ou por muitos Kindles, como queira.

Não há muitos novos negócios capazes de aparecerem com uma epifania tecnológica. Pense: dos que você lembra, quantos são desta classe?... Muito poucos, tão poucos que é difícil citar. Mas não é preciso ser portador de revoluções para se estabelecer como negócio. A ideia por trás dos dois últimos diagramas é mostrar que quanto mais à direita e acima você estiver, mais inovador seu negócio será, SE você entregar mesmo o que anda prometendo. E o primeiro diagrama representa a ideia de que não adianta ser inovador, lá na raiz e em todos os lugares do seu negócio, se sua performance for abaixo da média. Idealmente, há que se aliar, no tempo e espaço de desenvolvimento de seu negócio, INOVAÇÃO e PERFORMANCE, o futuro e o agora sendo entregues o tempo todo, da forma mais natural possível, sem aperreio e correria, simplesmente porque o negócio *é* – e não *está* – assim... o tempo todo, em todo canto, pra todo mundo.

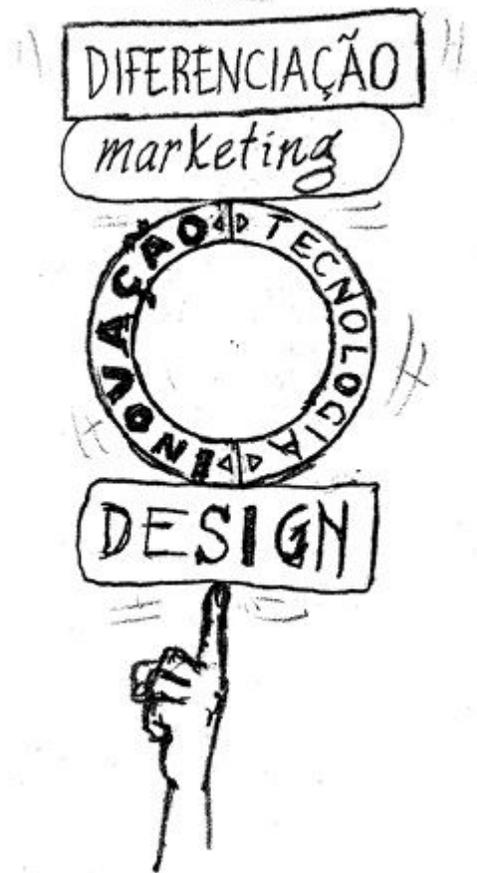


---

## **ARQUITETURAS DE REDE PARA SUA ARQUITETURA DE NEGÓCIOS**

---

NÓS JÁ VIMOS QUE TUDO ESTÁ EM REDE, INCLUSIVE SEU NEGÓCIO, MESMO QUE VOCÊ NÃO QUEIRA. Porque seus clientes e usuários estão na rede e sua competição também está lá. Se você não se lembra desta conversa, volte e leia "Novos negócios, novos contextos", na página 69. E negócios, à exceção de casos raros, não estão naturalmente na rede; é preciso um desenho, uma ARQUITETURA, para cada negócio, que o insere numa rede. Ou que cria outra, a partir do zero. A arquitetura de um negócio pode ser definida por uma hierarquia de cinco níveis que interagem entre si, cujo objetivo, no topo, é a DIFERENCIAÇÃO do seu negócio. Peter Drucker costumava dizer três coisas básicas sobre negócios:



1. o FOCO de um negócio qualquer deve ser a SOBREVIVÊNCIA; se perder tal foco, nenhum outro esforço ou competência é relevante. Um DARWINISMO NÃO NATURAL, base para o ciclo de vida das empresas, em uma ecologia chamada mercado? Certamente. Mas, senão isso, o quê? Procure empresas duradouras, em qualquer mercado, e tente descobrir como é que elas chegaram aonde estão. Não foi, certamente, por causa do atendimento como fim, por exemplo, mas de um atendimento muito acima da média, como meio para sobreviver...
2. INOVAÇÃO NÃO É UM FIM em si, MAS UM MEIO; o resultado desejado da inovação, quando articulada com os outros

fundamentos do negócio, como já vimos, é o estabelecimento de diferenciais competitivos sustentáveis. Segundo Drucker, aliás, não há nenhuma outra fonte destes diferenciais a não ser inovação, contínua e como parte da grande estratégia do negócio, mas, ao mesmo tempo, pensada como meio. Finalmente, Drucker alertava que...

3. você pode terceirizar qualquer parte do seu negócio, MENOS INOVAÇÃO e MARKETING.

INOVAÇÃO é de onde vem o desenho do futuro; seus times de vendas, de produtos e serviços, de operação e suporte, juntos, é que fazem inovação. Pode haver agentes externos ao processo? Sim, deve haver, inclusive. Você deve aproveitar todas as competências que possa identificar e trazer para colaborar na solução de seus problemas. Mas não seja ingênuo a ponto de achar que inovação é algo terceirizável, como muitos ainda acham. Pois INOVAÇÃO É A MUDANÇA DO COMPORTAMENTO DE AGENTES, NO MERCADO, COMO FORNECEDORES E CONSUMIDORES DE QUALQUER COISA. Ao contratar um terceiro para inovar para você, seu pessoal ficará fora do processo e aí... nada acontece. E você ainda fica com a ilusão de que o trabalho daquela consultoria fantástica que você contratou a peso de ouro é inovação.

MARKETING, por sua vez, pode ser visto como o processo de fazer com que as pessoas acreditem que o seu produto ou serviço vai resolver um problema delas, criando e agregando valor, à custa de um certo investimento em recursos e tempo. Se seu time não souber VENDER sua proposta de valor... como é mesmo que você vai se sustentar no mercado? Não há grandes produtos e serviços sem

grandes times por trás. Mesmo um grande time pode gerar soluções de má qualidade, por muitas razões. Se houver um grande produto, boa parte de seu time deve ser capaz de convencer as pessoas de que este é o caso. A propaganda pode e deve ser brilhante, também. Mas boa parte dela vai derivar diretamente de como seu time vê o serviço que desenvolve... e como a entrega deste serviço é feita para o mercado.



Não só inovação e marketing estão no mercado, mas toda a arquitetura do seu negócio. Do ponto de vista de marketing, que é onde vai rolar a maior parte da conversação entre você e seus

clientes e usuários, sua estratégia talvez deva estar sempre fundamentada em...



1. **CONEXÕES:** como seus clientes e usuários se conectam ao seu negócio? Quais são os ambientes de rede [blogs, sociais, telefone, pessoal, um lugar físico] em que isso acontece ou deveria acontecer? Sempre será mais de um ambiente; lembre-se de que você não deve ter uma estratégia diferente [demais, pelo menos] para cada um, porque o mesmo cliente vai usar mais de um;
2. **RELACIONAMENTOS:** como é mesmo que clientes e usuários chegam até você? Seja incremental, por favor; nada de exigir das pessoas um dossiê de suas vidas, uma folha corrida e duas fotos 3x4 pra conseguir uma conversa com você. Eu mesmo, toda vez que tenho que fazer coisa parecida para começar a estabelecer um relacionamento com alguém, desisto na lata; e sabe que tem gente, na web, que acha que não?...
3. **CONTEÚDOS:** o que você tem a dizer pra quem quer falar

com você? Seu usuário foi até um de seus pontos de contato com a rede e talvez não haja nada lá que faça sentido pra ele. Esta não é uma experiência pouco comum, por sinal, e acomete o relacionamento de grandes empresas com seus clientes atuais e potenciais. Garanta, pois, que eu consiga descobrir o que você gostaria de me dizer sempre que eu tentar descobrir, na web ou não;

4. CONVERSAÇÕES: mercados, você já sabe há muito, são conversações.<sup>250</sup> Conversações são trocas, que podem ser incentivadas por você, por sinal. No caso de um startup, conversar é o que mais você vai fazer, pra convencer todo mundo – inclusive o seu time, o tempo todo – de que vocês estão fazendo exatamente o que tem que ser feito e se organizando para fazer muito mais. Não perca nenhuma oportunidade para conversar, especialmente se houver a oportunidade de estabelecer processos de...

5. COLABORAÇÃO: esta é uma daquelas palavras fantásticas da língua portuguesa: tem LABORA [de trabalho], AÇÃO, COLA [de liga] e CO [de juntos], e CORAÇÃO [de energia, alma] em apenas onze letras. Pra COLABORAR, é preciso COMPARTILHAR CONCEITOS, dizer o que se acha que sabe para a COMUNIDADE, ter e desenvolver CAPACIDADES e usar CONEXÕES para ligar quem está fora com quem está dentro do negócio. Se ligar quem está dentro com quem também está dentro é fundamental; o mundo estava cheio de negócios que deram errado porque, dentro, eram desconectados. Finalmente, colaboração exige CURIOSIDADE e CONFIANÇA, pois certamente há muito mais no mundo do que

só o que você sabe e faz, e nem todo mundo que você não conhece direito é seu inimigo, muito pelo contrário. Aliás, em casa, certas horas... bem, deixa pra lá. Pra terminar, se esta arquitetura de interação toda, ou em boa parte, estiver no lugar e funcionando, no seu negócio, no que dará? Na construção de...

6. SIGNIFICADOS: o que você quer criar, em conjunto com quem conversa com você, senão significados comuns? É deles, com eles, que se constroem e evoluem comunidades. Foi assim que se criou uma Harley Davidson, que passa muito longe de ser uma fábrica de motos. Na verdade, a empresa de Milwaukee habilita um estilo de vida,<sup>251</sup> uma comunidade, quase uma família. E não foi de uma hora pra outra que isso aconteceu, como você pode imaginar. Aliás, como era de se esperar para uma empresa que tem mais de cem anos, a Harley passou por todo tipo de agrura, inclusive a Grande Depressão [quando as vendas caíram mais de 80%], uma falência e a competição radical das motos japonesas. Se fosse SÓ uma fábrica de motos, a Harley estava, há muito tempo, no grande cemitério dos CNPJ.

Pelo dito acima, capaz de levar mais de seis meses para você conceber, estruturar e começar a evoluir uma destas ARQUITETURAS DE REDE para sua ARQUITETURA DE NEGÓCIOS. Por isso que é bom pensar seu NOVO NEGÓCIO INOVADOR DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR no LOOONGO prazo. Pois não estamos mais na Idade Média, tempo das feiras, onde o vendedor de panelas podia ter certeza de que jamais encontraria um cliente insatisfeito. Os tempos de vida dos dois, mais guerras, pragas e as

dinâmicas da época quase garantiam que cada venda era agora, para sempre... ou nunca mais. Pense que seu negócio está em rede, que internamente ele é uma rede, que se articula com fornecedores, clientes, usuários e competidores [quer você queira quer não...] na rede... e que **UM BOM NEGÓCIO, EM TEMPO, SOCIEDADE E ECONOMIA EM REDE, NÃO É UM PRODUTO OU SERVIÇO QUALQUER, MAS UMA COMUNIDADE COM UM PROPÓSITO**, como a Harley. E o seu negócio, o seu problema, como empreendedor deste negócio, é **CRIAR, MANTER e EVOLUIR as CONDIÇÕES ESSENCIAIS** para que tal **COMUNIDADE EXISTA, EVOLUA e seja CRIATIVA, INOVADORA e EMPREENDEDORA**.

É daí que vem a pergunta...



quem?  
que tipo de pessoas?  
quais tipos determinam seu sucesso?  
quais são + importantes?  
quem não está mas deveria?  
que deve ser feito p/ trazê-los?  
Se e quando vierem, o que muda?  
que objetivos você tem?  
Com quem estão compartilhados?  
que tecnologias são usadas?

---

## **QUAIS SÃO OS QUÊS E OS ÉS DE NEGÓCIOS EM REDE?**

---

PRA MONTAR AS ARQUITETURAS DE REDES QUE VÃO SUSTENTAR SEU NEGÓCIO, ROGERS<sup>252</sup> SUGERE QUE SE FAÇA UM CONJUNTO DE PERGUNTAS SOBRE SUA CAPACIDADE DE SE ENREDAR, SE A GENTE RESOLVESSE BRINCAR COM O NOME. A primeira – e óbvia – é QUEM É A SUA REDE, AGORA? Imagine que você está dando partida em um daqueles novos negócios INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR... que perguntas você teria que fazer sobre sua rede? QUEM ESTÁ LÁ? QUE TIPOS DE AGENTES ELES SÃO? A esta altura do campeonato, espero que você já esteja convencido de que uma boa rede tem que ter conceitos, capacidades e conexões para habilitar colaboração capaz de conceber, desenhar, construir, agregar e capturar valor. E isso não vai ser possível, quase certamente, com uma rede de iguais, certo? Então, comece a diversificar e entender quem determina o sucesso do negócio e, entre estes, quais são os mais importantes. Porque você não tem todo o tempo do mundo e precisa ter foco em quem pode efetivamente fazer uma grande diferença. E deve haver muita gente que não está na sua rede agora; o que tem que ser feito pra trazê-los para cá? E, quando eles vierem, o que vai mudar no que você costuma considerar a SUA rede? Porque rede não é alguma coisa ordenada ou comandada por nós; articulamos, incentivamos, tentamos dar um norte, mas o comportamento de qualquer rede minimamente sofisticada é EMERGENTE. E isso tem que ser levado em conta quando você tentar ORIENTAR sua rede; nunca é fácil,

mas será sempre muito mais difícil se você tentar trazer atores realmente capazes de colaborar na construção de uma rede considerável e tentar, ao mesmo tempo, fazer com que só você se beneficie do resultado. Aí, esqueça...





É bom lembrar uma certa maldição de O'Reilly,<sup>253</sup> segundo a qual SEMPRE QUE O ARTICULADOR DE UMA REDE CAPTURA MAIS VALOR DO QUE [PERCEPTIVELMENTE] CRIA... A REDE COLAPSA. Empresas que crescem muito e esquecem suas origens, quando eram redes de desenvolvedores, usuários, inovadores... são exemplos clássicos de negócios cuja performance diminui à medida que as ligações de suas redes se tornam duras, inflexíveis, se quebram... e os agentes que estavam em sua rede procuram outras, mais abertas, interessantes e [por que não?] mais divertidas. Sem gente, suas redes se quebram, e sua empresa quebra até antes disso.

Tomara que não seja seu caso. Porque você ainda está começando e tem muito a fazer, como deixar bem claro pra muita gente quais são os objetivos da sua rede. Parece fácil, mas não é. Lembra a quádrupla NABC para solução de problemas e proposição de valor? Está lá na página 110: NECESSIDADES, ALTERNATIVAS, BENEFÍCIOS E CUSTOS. Sua rede é o lugar ideal para compartilhar sua proposta de valor, da forma mais transparente possível, incluindo seu processo de captura de valor.

O segredo deixou de ser a alma do negócio desde que as redes diminuíram – em alguns casos para perto de zero – a assimetria de informação entre fornecedores e consumidores no mercado. Claro que não é o caso de compartilhar, como todo mundo, os detalhes de seu modelo e plano de negócios e, especialmente, de sua estratégia. Por isso que sua GESTÃO de rede não é trivial: ninguém que deveria estar sabendo pode ser deixado fora do circuito, e talvez seja o caso de que todo mundo que não precisa saber não deva ficar a par dos detalhes.

Redes são dinâmicas, mudam rapidamente com o tempo, entram e saem atores... pense num trabalho complexo. Que fica ainda mais interessante e divertido se seu negócio começar a dar certo em larga escala. Sabia que gigantes como Google e Facebook, além de startups como Uber e Hailo, têm que ter órgãos reguladores em sua rede? Os primeiros, para não serem regulados de forma a travar o negócio; os segundos, que desintermediam táxis, tirando as centrais de chamada do negócio, enfrentam problemas de estrutura regulatória do seu mercado desde a partida. Uber, por exemplo, estava proibido em Nova York por um tempo, por não ter se articulado com os sindicatos que deveria. AirBnB tem o mesmo problema, lá, pois as leis da cidade não permitem a sublocação de alguns tipos de acomodações. Pense...

Finalmente... como é mesmo que você mantém sua rede? Não estamos falando de rede social no sentido de Facebook [só]. O hardware de sua rede pode envolver prédios [que tal um café, aberto, no negócio?] e, do seu software, pode fazer parte um conselho. Que tenha representantes dos seus usuários, por sinal,

coisa que quase nenhum conselho – no mundo – tem. Mas pode – e deve – ser sistemas de hardware e software que lhe ajudam a manter uma ampla rede social que envolve todos os agentes de sua rede de valor, envolvendo as redes sociais como Twitter e LinkedIn no processo.

Se você pensou sobre estes e outros **Q** e muitos deles foram tratados, se eles são sua preocupação constante, é bem provável que muitos dos **É** da imagem anterior tenham um SIM como resposta, seguido de um POR QUE e [ou] COMO. Você não quer participar de uma rede social – tanto concreta como abstrata – porque é legal ou porque a concorrência tem uma; a vida do empreendedor é resolver problemas, de preferência de forma mais eficaz e eficiente do que a competição. Se você estiver um passo, um centímetro à frente, está bom. Não está ótimo porque o melhor era estar bem longe, muito à frente. Mas lembre-se de que competição é uma dinâmica e que, a cada passo seu, a concorrência também está dando os dela. E boa parte da habilidade de competir em cenários de rede, hoje, vem de software, seja qual for seu negócio. E ainda há novos negócios que perdem grandes oportunidades de sair na frente, na rede, porque não descobriram que há uma...

---

## **...ARQUITETURA PARA COMPETIR: INFRAESTRUTURA, SERVIÇOS E APLICAÇÕES**

---

VAMOS COMEÇAR COM UMA TESE: SEMPRE QUE O CRESCIMENTO DE UM MERCADO PASSA A DEPENDER, LINEARMENTE, DA EXISTÊNCIA DE CAPITAL HUMANO QUALIFICADO, IRÁ SURTIR UMA INOVAÇÃO QUE FARÁ TAL MERCADO INDEPENDER DO TAL CAPITAL HUMANO QUALIFICADO. Exemplo? Telefonistas. As centrais telefônicas manuais exigiam a presença de telefonistas para realização de ligações; com o crescimento exponencial do mercado de comunicação telefônica, ficou óbvio que não seria possível colocar quase toda a população para realizar as ações elementares que conectavam um telefone a outro. Uma inovação radical, a central telefônica automática, praticamente eliminou o trabalho e, conseqüentemente, o emprego de telefonista.

Mas mudanças deste porte não acontecem de uma hora para outra, o que leva muita gente a pensar que não vão acontecer. E isso é usado como um certo ARGUMENTO CONTRA O FUTURO e para criar uma PSEUDOSSEGURANÇA NO PRESENTE. No começo do século XX, comentava-se na Inglaterra que não demoraria muito para que a metade do país estivesse trabalhando como telefonista<sup>254</sup> para conectar chamadas para a outra metade.

O sistema automático, que começou a ser criado em 1888 a partir de desconfianças de um agente funerário em Kansas City,<sup>255</sup> levou

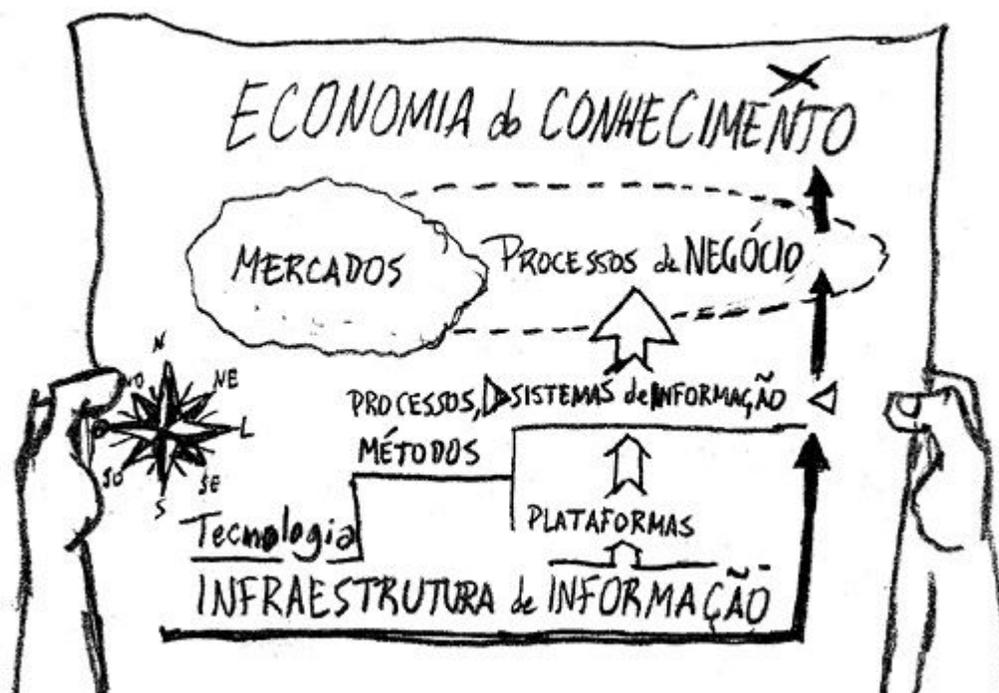
décadas para ser usado em larga escala. E as últimas centrais manuais só foram desativadas na década de 1970 passada nos países mais ricos, e muito depois nos países em desenvolvimento. O Centro de Informática da UFPE tinha uma, funcionando perfeitamente, até a metade da década de 1990.

A tendência de automatizar tudo o que for possível [o impossível fica para depois...] é uma consequência do aumento da capacidade de entender, abstrair, sistematizar e simular o mundo ao redor e, ao mesmo tempo, da eterna escassez de capital humano para fazer tudo o que é novo e relevante, em muito larga escala. Isso leva a uma situação na qual poderíamos dizer que TUDO É SOFTWARE.



A economia inteira – que é, cada vez mais, da informação e do

conhecimento – está se estruturando sobre software. Na camada inferior de uma TORRE DE SOFTWARE [à direita na figura acima], está a infraestrutura física, a eletrônica de computação, comunicação e controle que cuida da MANIPULAÇÃO E LOGÍSTICA física da INFORMAÇÃO. Acima dela, o software BÁSICO, como sistemas operacionais, bancos de dados... que fornece os serviços essenciais, os fundamentos para o desenvolvimento de APLICAÇÕES, o software que realmente interessa às empresas, pois aí é onde está suporte a seus modelos de negócios. O que a TORRE DE INTERNET é para COMUNICAÇÕES e CONECTIVIDADE, a TORRE DE SOFTWARE é para PROCESSOS DE NEGÓCIOS.



Nenhum negócio faz ou usa software [ou capital de giro] PORQUE GOSTA, mas porque é essencial para seus processos, estratégias e operações. Mas o fato puro e simples é que, se DESLIGARMOS o software, quase toda a economia, como conhecemos, vai parar. Dos

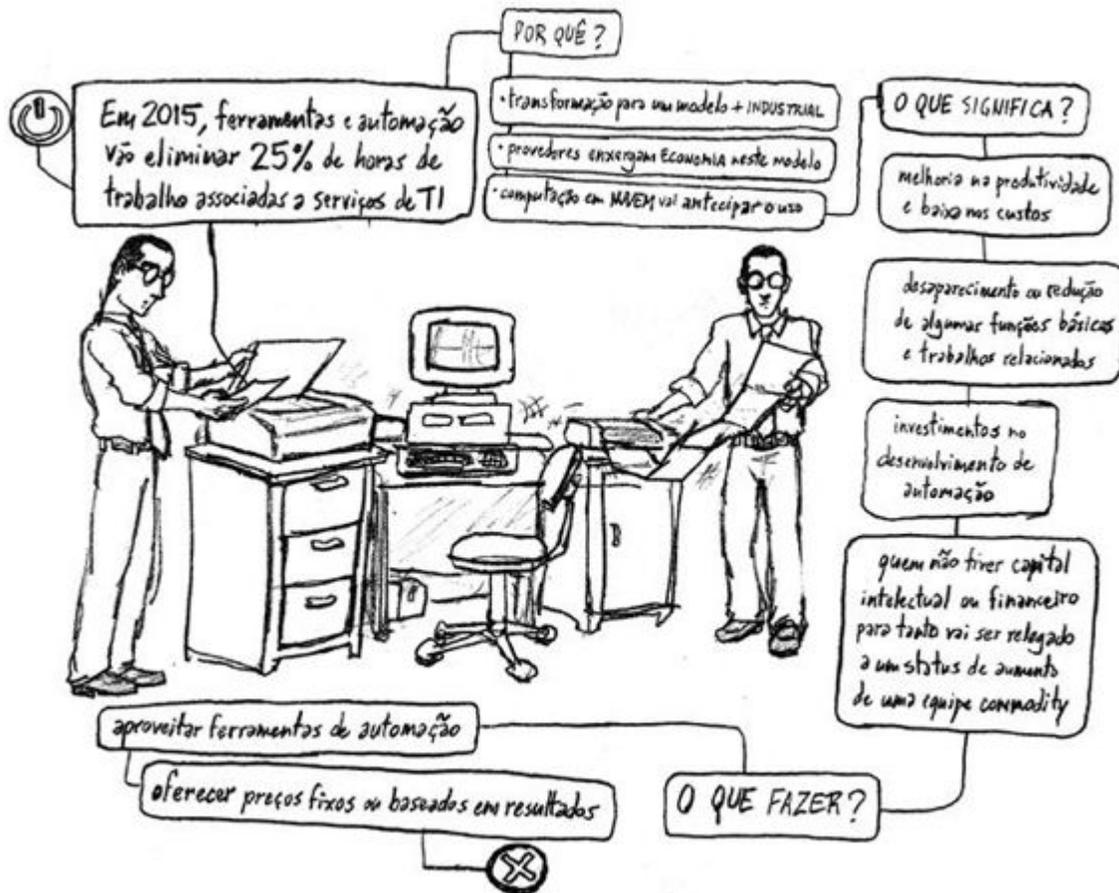
sinais de trânsito aos meios de transporte, dos geradores de energia aos sistemas de transmissão, dos estúdios às televisões, passando pelos elevadores, relógios e, claro, celulares, computadores e a rede.

É na infraestrutura global de informação que estão as plataformas sobre as quais são criados e evoluem os sistemas de informação que habilitam os processos de negócios que, juntos, fazem a economia do conhecimento. É lá que está seu negócio, que é intensivo em informação, parte da rede global de sistemas de informação, porque ninguém mais, hoje, é um silo isolado que detém toda informação de que precisa.

Problema? A escassez de capital humano para a rede de valor de software é crítica e global. E isso não tem solução no curto ou médio prazo, a não ser treinar boa parte da população mundial para fazer software. Aqui é onde entra a SÍNDROME DA ESCASSEZ DE TELEFONISTAS, na sua versão moderna. Não há como imaginar que a metade da população vá escrever, manter e operar software e sistemas intensivos em software para a outra metade. Porque há muito mais a fazer e porque, feitas as contas, é possível sistematizar e automatizar uma parte considerável do que, outrora, precisava ser feito por humanos [na economia de software e serviços intensivos em software] e, hoje, pode ser feito por... software.

E você perguntaria... como assim? Especialmente no meu negócio? Bem, assim: boa parte dos serviços de instalação, operação e manutenção de infraestruturas e sistemas de informação pode e está sendo automatizada. Serviços que exigiam humanos sofisticados para realizá-los estão sendo automatizados à medida

que são padronizados e se aprende como executá-los de forma sistemática. Ainda mais, a especialização de tais infraestruturas representa um custo adicional insuportável para a maioria dos negócios. Logo, melhor usar o PADRÃO.



E isso tem consequências radicais: o Gartner Group entende<sup>256</sup> que 25% das horas de trabalho nos serviços técnicos em centros de processamento de dados [*data centers*], manutenção e suporte das infraestruturas de computação da comunicação dos negócios e da computação em nuvem [ou *cloud computing*] vão desaparecer até 2015. A automação destes serviços é iminente, reduzirá custos e vai levar ao desaparecimento de funções, trabalho e empregos. Porque

## NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO

EMPREENDEDOR atuando no mercado de SERVIÇOS DE TICs estão desenvolvendo ferramentas de automação, e este processo está se acelerando, inclusive pelo aumento da pressão sobre os custos e a indisponibilidade de capital humano.

Bom, e daí? Se você está pensando em montar um negócio de SUPORTE ou se sua empresa já é de SUPORTE, ponha as barbas de molho. E faça isso se preparando para subir alguns degraus na escala de valor de conhecimento e prática na TORRE DE SOFTWARE, assim como deveriam ter feito as telefonistas e, em TICs, os digitadores, duas décadas atrás. A hora é agora. Depois, quando acontecer, será tarde demais.

Se você vai precisar de software – que deve ser seu caso, seja lá qual for seu negócio – tente entender direitinho quais são as consequências desta conversa. Primeiro, se lembre do que já conversamos quando falamos de contexto para NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR, lá perto do começo<sup>257</sup> do livro. Aquela conversa sobre INFORMATICIDADE é a mesma que esta aqui, sobre arquiteturas [de informação e serviços associados] para competir. Junte as duas e não deixe sua iniciativa de criação ou evolução de um negócio se perder em ações que não são essenciais, que você, fazendo, não fará a menor diferença. Quase não há chance de dar certo.

Pra terminar, ouça esta: um dia, o DONO de uma rede de varejo foi lá no C.E.S.A.R e nos disse que todos os sistemas de ponto de venda estavam abaixo de sua expectativa e que, para resolver o

problema, ele iria desenvolver sua própria solução. Eu disse que a ideia era boa se ele fosse competir no mercado de soluções para pontos de venda; ele retornou que não, que seu negócio era varejo, mas que ele tinha que ter uma solução muito mais BARATA do que as existentes. Uma longa conversa se seguiu, mas podemos ir direto para o fim da história: a rede perdeu o foco na sobrevivência no seu mercado de varejo... não conseguiu entender o de software de pontos de venda a tempo, o investimento era muito maior do que ele pensava, as competências não existiam na casa... e a empresa está no grande cemitério dos CNPJ, hoje. Pena.

Pensei nisso muitas vezes. Minha conclusão? O problema é que havia um DONO, e não um TIME de ACIONISTAS. Houvesse mais gente, como time, pensando e executando a estratégia, analisando os riscos, custos, resultado... era muito provável que o negócio não tivesse corrido tal risco. E ainda estivesse, são e salvo, no mercado, hoje.

Danado é que a maior parte das pequenas [e grandes] empresas brasileiras tem DONO... e não ACIONISTA. Dono, estamos cansados de saber, não está nem aí para rede, ainda menos para arquiteturas de negócios que compartilham uma parte razoável dos recursos com outros negócios. Especialmente no caso dos donos que vêm de uma longa tradição de donos e inventam de empreender em áreas de negócios que exigem um comportamento em rede, esta é a receita quase certa para o fracasso.



Uma das características mais fundamentais da cultura para se fazer um bom negócio, hoje, é tão simples de dizer quanto difícil de, na prática, realizar. Pense, desenhe, execute sempre em rede.

[243](#) Em "Projects as communicating systems: Creating a culture of innovation and performance", [bit.ly/14PraMj](http://bit.ly/14PraMj).

[244](#) "Power to the edge: Command... Control... in the information age", em [bit.ly/WsHWfy](http://bit.ly/WsHWfy).

[245](#) Veja "Inovação, no tempo e no impacto", na página 54.

[246](#) "W.L. Gore's new rules of business start with breaking the old rules", em [bit.ly/14PL89P](http://bit.ly/14PL89P).

[247](#) "Innovation democracy: W.L. Gore's original management model", em [bit.ly/WMMqyZ](http://bit.ly/WMMqyZ).

[248](#) De "Reboxing: how changing frames can stimulate ideation and lead to radical innovation", [bit.ly/YAZqqk](http://bit.ly/YAZqqk).

[249](#) Em "Radical design and technology epiphanies: A new focus for research...", [bit.ly/WNGLsA](http://bit.ly/WNGLsA).

[250](#) Veja "Cenário: mercado, em rede", página 32.

[251](#) "Why and how Harley-Davidson has maintained consumer brand loyalty", em [bit.ly/1bLto4k](http://bit.ly/1bLto4k).

[252](#) Em "The network is your customer", no link [bit.ly/XSBopZ](http://bit.ly/XSBopZ).

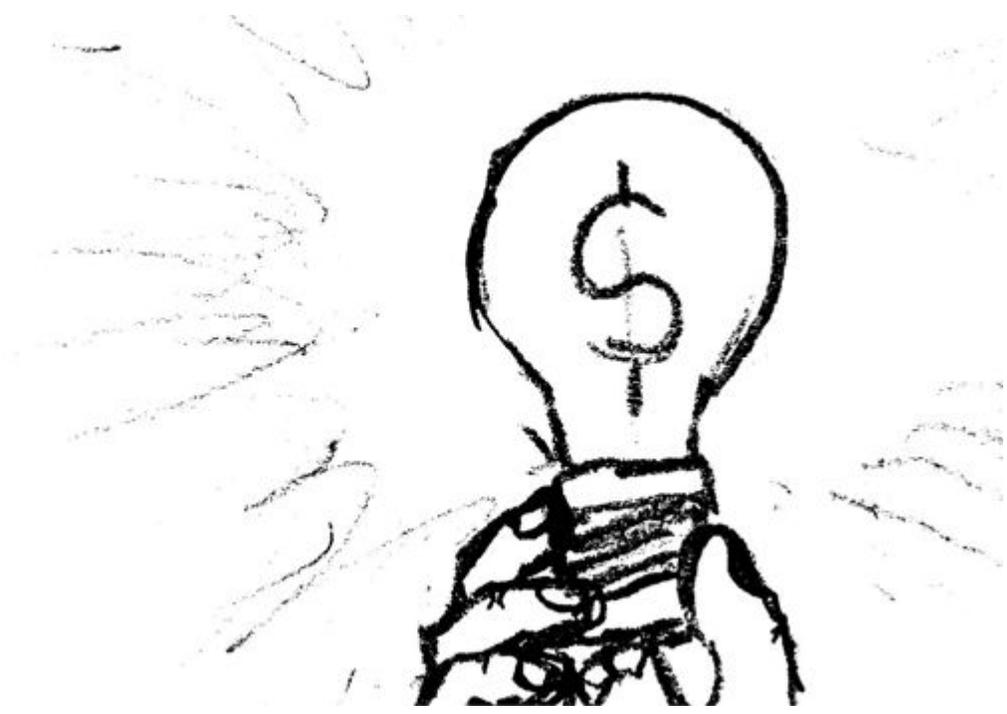
[253](#) "Tim O'Reilly's key to creating the next big thing", em [bit.ly/VLPs8w](http://bit.ly/VLPs8w).

[254](#) A história das centrais telefônicas, na Wikipedia: [bit.ly/WBRUNF](http://bit.ly/WBRUNF).

[255](#) Veja a história de Almon Brown Strowger no link [bit.ly/Y1pRVw](http://bit.ly/Y1pRVw).

[256](#) "It's growing transparency and consumerization", [bit.ly/qJN8As](http://bit.ly/qJN8As).

[257](#) Em "Falando nisso... que negócio de INFORMATICIDADE é esse?", página 76.



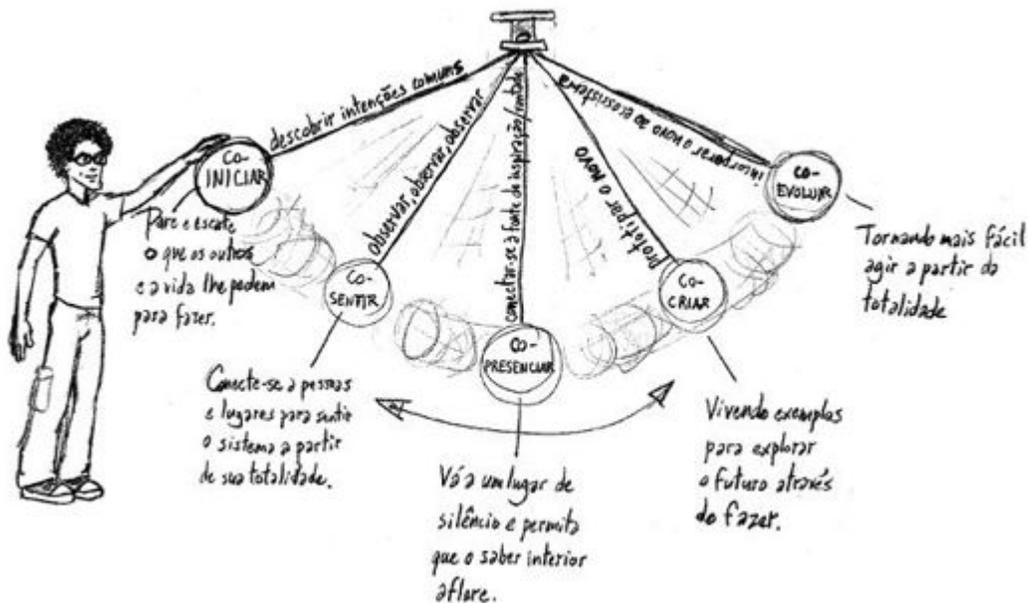
MAS O QUE É INOVAÇÃO MESMO?...



FALANDO DE NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR, JÁ TRATAMOS DE NEGÓCIOS, DE EMPREENDEDORES, DE CRESCIMENTO... talvez esteja faltando uma conversa ao pé do ouvido sobre INOVAÇÃO. Ou, antes, sobre o [nosso] mundo, a visão que temos dele e das descobertas.

A VIAGEM DAS VERDADEIRAS DESCOBERTAS NÃO É A QUE BUSCA NOVAS PAISAGENS, MAS A QUE VÊ COM NOVOS OLHOS. A frase de Marcel Proust diz muito. Volte, leia de novo, reflita um pouco antes de seguir com a leitura. Todos os dias, queiramos ou não, começamos uma nova viagem. Quase nunca ela é uma das VERDADEIRAS de Proust. Dia sim, outro também [raramente escapamos], olhamos a realidade com nossos velhos olhos e seus

filtros de caleidoscópicos preconceitos, resultado das experiências – às vezes nem sempre tão boas assim – que acabaram por construir nossa identidade, que [quase sempre] nada mais é do que a [falta de] capacidade [de cada um] de interpretar o mundo ao redor.



No mais das vezes, nossos filtros de realidade deixam passar apenas os feixes nos quais já queremos acreditar. E ainda inventam luzes que queremos ver. Por isso é tão difícil ver – quanto mais ENTENDER o NOVO ao redor. O NOVO é quase sempre incrível, certas horas é um sonho inatingível. O desafio dos PROJETOS, PROCESSOS E PROGRAMAS DE INOVAÇÃO – e dos novos negócios INOVADORES de crescimento empreendedor – é que eles ESTÃO NO FUTURO e, por conseguinte, não necessariamente fazem parte de um feixe de raios de luz que JÁ nos são perceptíveis e inteligíveis como parte do presente.

Otto Schärmer<sup>258</sup> diz que O FUTURO VEM DO FUTURO.

PRESENTIR, então, é agir, AGORA, fazendo com que ações que realizamos no presente TRAGAM O FUTURO PARA O PRESENTE. Os cinco estágios do pêndulo do início deste capítulo, executados iterativamente, têm um efeito de percorrer o espaço-tempo do presente para o futuro e vice-versa, simultaneamente, trazendo o futuro DE FORMA INCREMENTAL, para o presente. Imagine um processo que está reconstruindo as bases de sua organização [ou criando seu STARTUP], reescrevendo seu DNA para o futuro. Se tal INOVAÇÃO começou a rolar, é fácil SENTIR que uma parte significativa do seu CONTEXTO [mercado, empresa, amigos...] CONTINUA NO PASSADO. O que não significa que tal parte esteja por fora, seja contra ou, de resto, esteja conspirando contra o futuro, que, aliás, a qualquer momento, já começou, aqui e em quase qualquer outro lugar. Uma outra forma de entender o pêndulo é dizer que, PARA CHEGAR NO FUTURO, VOCÊ PRIMEIRO SE MUDA PRA LÁ [conceitualmente] E, QUASE AO MESMO TEMPO, COMEÇA A FAZER O QUE ESTÁ FALTANDO PARA CHEGAR LÁ [na prática, operacionalmente].

Mas para Gilberto Freyre o futuro nem existe... pois o tempo, a qualquer momento, é tríplice: [259](#) CONVIVEMOS A TODO TEMPO COM PARTES DO PASSADO, DO PRESENTE E DO FUTURO. Duvido que haja algum de nós que esteja em um só dos tempos [dos verbos e do tempo]. Mas os que estão mais no futuro [os INOVADORES?] sofrem de falta de compreensão para com os que, enquanto estamos num tempo, estão noutro. Tendemos a desconsiderar os que, enquanto estamos no futuro, tentando transformar castelos nas nuvens em sólidas estruturas... eles estão, por necessidade, tomando decisões e agindo, no presente, para pagar nossas contas.

O mercado compra no presente. Compra passados, presentes e futuros... no presente. E quase sempre paga no futuro, quando paga.

Todos os processos de mudança institucional – ou de inovação – deveriam ser percebidos, por todos os que deles participam, num modo FREYRE--SCHÄRMER: O FUTURO VEM DO FUTURO; MAS, A QUALQUER TEMPO, TODOS OS TEMPOS SÃO PRESENTES. Se aceitarmos esta interpretação, torna-se fácil entender porque, enquanto as revoluções estão a incendiar o mundo de cada um dos revolucionários, há que haver outros tantos revolucionários que têm que dar conta, na instituição, do presente e do passado... sem os quais não há futuro. E porque as culturas de um bom negócio têm que, juntas, tratar de inovação [o futuro], performance [no presente] e contas a pagar, que vieram lá do passado. Ao mesmo tempo, então, futuro, presente e passado. Nem Freyre nem Schärmer estavam falando disso, quando disseram o que disseram. Mas que faz todo o sentido do mundo, isso faz.

Sim... mas O QUE É INOVAÇÃO mesmo? E qual é a relação entre INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO? Vamos ver. Pra começar,...

---

## **INOVAÇÃO É UM IDEAL INCONSISTENTE**

---

EM 2005, A BOOZ, ALLEN & HAMILTON FEZ UMA PESQUISA PRA DESCOBRIR O QUE OS GASTOS EM INOVAÇÃO DAS MIL EMPRESAS QUE MAIS INVESTEM EM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO TINHAM A VER COM SEUS RESULTADOS. A resposta, surpreendente, é... NADA. Segundo Nikos Mourkogiannis<sup>260</sup>... *não há qualquer correlação significativa com medidas de sucesso. Nenhuma. Seja com lucros, receita, crescimento ou retorno para os acionistas, nada. A simples decisão de investir em inovação não é suficiente. COMO SE INVESTE e, especialmente, como inovação serve a um PROPÓSITO MAIOR é o que determina o retorno do investimento.* Derramar recursos em pesquisa e desenvolvimento, ou CIÊNCIA e TECNOLOGIA, como se costuma dizer na periferia, seja no âmbito das empresas ou de países, resulta em... NADA. Ou muito pouco. E em muito pouca geração e agregação de valor.

Já falamos disso antes.<sup>261</sup> Aliar o tratamento do presente com o do futuro era a mágica, lá, para um grande negócio. Olhando só para inovação, como se fosse possível, estamos falando de tratá-la como parte da estratégia, no nível mais alto do negócio. Não será um grupo de cientistas malucos, autistas corporativos, que vai descobrir o que uma empresa vai fazer ou ser no futuro. Num startup, ainda menos. E como é fácil cometer este erro. Num dos meus primeiros startups, onde comecei a errar para aprender o que eram os tais NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO

EMPREENDEDOR, havia um DIRETOR DE PESQUISA. Num startup!... O DIRETOR acreditava piamente que o cargo não era só no cartão de visitas, pensava e agia como se não tivesse nada a ver com o presente do negócio, que ele achava muito difícil e enrolado... e que só o futuro deveria ser preocupação dele. Num startup, minha nossa!... Não falimos por mera sorte. A gente nunca deveria ter deixado aquilo acontecer.

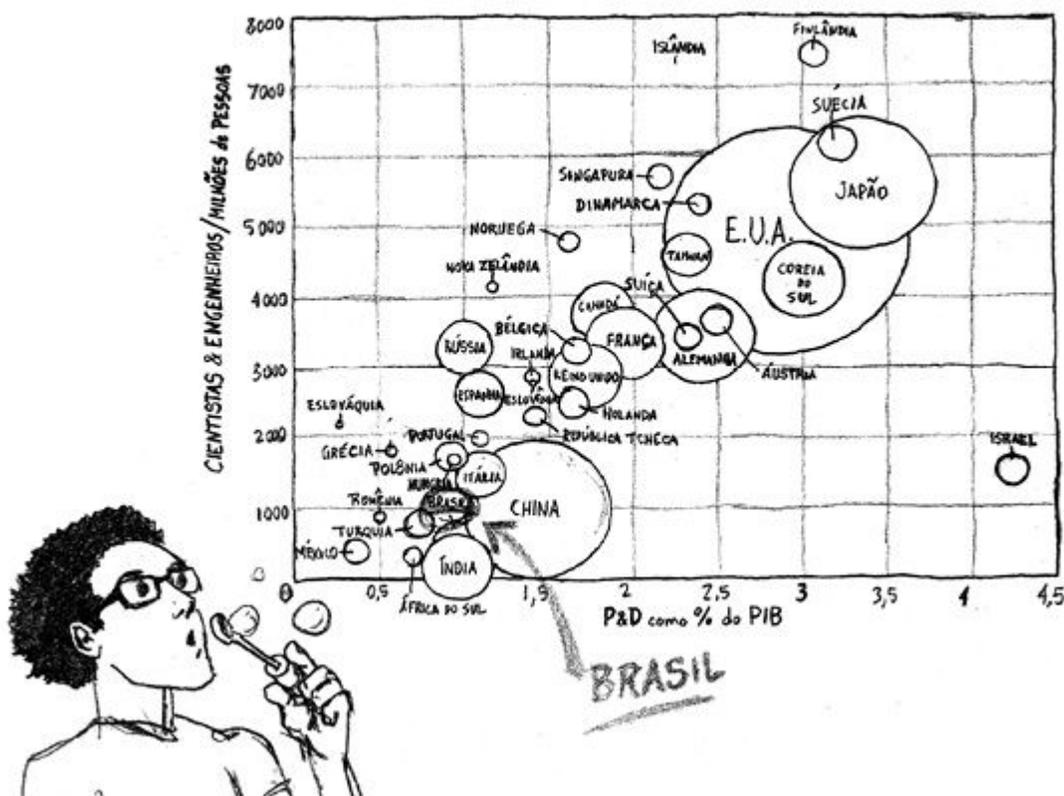
Num startup, como numa grande empresa que tem futuro, tudo é feito ao mesmo tempo, agora. Por todos, o tempo todo. Não há DIRETORES disso ou daquilo que não têm nada a ver com o resto. A estratégia dita quem faz o quê, mas todos fazem o seu quê para um quê de todos. Senão...

O gráfico<sup>262</sup> abaixo mostra onde estamos, investindo tanto quanto a Rússia, como porcentagem do PIB em pesquisa e desenvolvimento, mas com menos de  $\frac{1}{5}$  dos pesquisadores per capita deles. Também investimos tanto quanto Itália e Espanha. Não é pouco. Olhe onde estão China e Índia, os outros dois BRICs. A China já é o segundo maior investidor global. E observe Israel, Taiwan e Coreia do Sul: nestes três, as agendas de investimento em P&D são bem mais direcionadas por esforços de inovação, com resultados que conhecemos no mercado mundial, inclusive aqui.

Como resultado de mais investimento, cresceu muito a publicação de artigos científicos brasileiros na última década, quase todos pelas universidades, onde trabalham nove entre cada dez pesquisadores. E comemora-se o feito como se *paper* fosse resultado. A aumentada IMPORTÂNCIA internacional da produção científica brasileira tem

RELEVÂNCIA marginal para a melhoria da COMPETITIVIDADE dos negócios. E os cientistas, qual diretores de pesquisa do startup Brasil, parecem não entender que têm a ver, sim, com o todo, que só FAZER A SUA PARTE não é suficiente, por mais difícil que seja. Ao invés de festejar mais *papers*, talvez desse muito mais resultado planejar e induzir AGENDAS de inovação, destinadas a mudar o comportamento de produtores e consumidores de tecnologia, processos, produtos e modelos de negócio, no mercado, com ou sem *papers* e títulos acadêmicos a sustentá-los. E o resultado quase certamente seria COM...

O MUNDO da PESQUISA e do DESENVOLVIMENTO (P&D) 2010



Ninguém pode desmerecer o papel dos mecanismos de geração

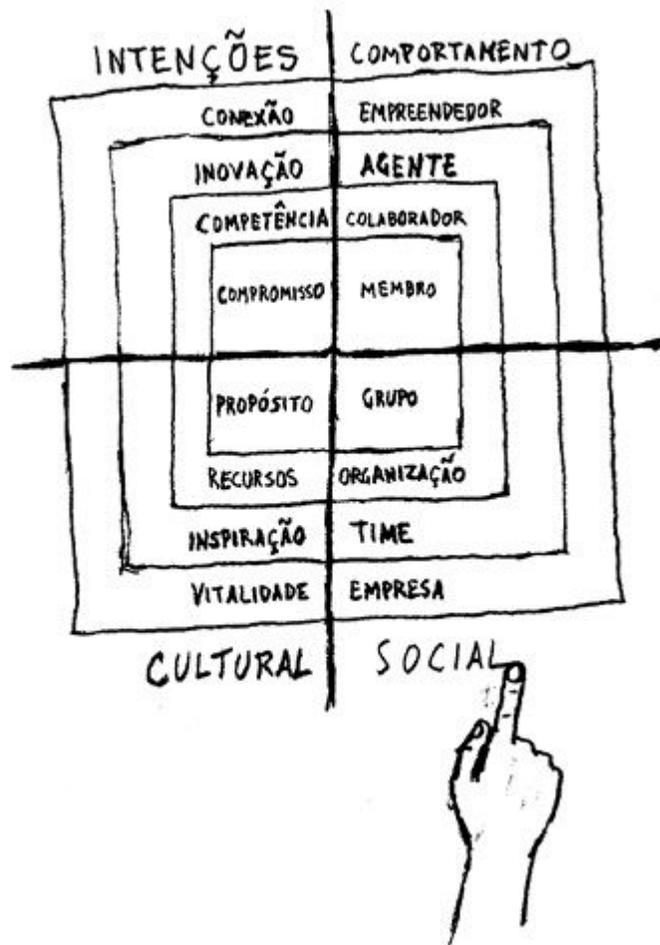
de conhecimento para o avanço da humanidade, direcionados pela necessidade individual e coletiva de saber mais sobre tudo ao nosso redor. Mas – desde sempre – recursos para se fazer qualquer coisa são limitados, ainda mais por aqui e, em tempos de ajuste de contas, em qualquer lugar. Principalmente nas empresas, que dificilmente sustentam esforços de inovação com capital de giro, como os governos fazem com pesquisa e desenvolvimento. Mourkogiannis, por essa e outras razões, defende a busca do PROPÓSITO no esforço de inovação, o que deveria ser feito no topo dos espaços mentais e organizacionais classicamente considerados na inovação.

Inovar exige pelo menos três entendimentos: das TECNOLOGIAS [processos, métodos...], dos CONSUMIDORES [existentes ou potenciais] e da COMPETIÇÃO [idem]. Mas combinar tecnologias, descobrir universos de consumidores e enfrentar a competição pode resultar em... nada. Se não houver propósito. Masaru Ibuka, ao fundar a Sony, definiu o PROPÓSITO de seu futuro negócio como ... *criar um lugar de trabalho onde engenheiros possam sentir a alegria da inovação tecnológica, ter consciência de sua missão social e trabalhar com o coração.* O propósito da Sony, claro, é a DESCOBERTA... o que fez a companhia ter ganhos reais de 10% a.a. entre 1967 e 1999. Mas note bem: INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, como propósito, em tempos em que as pessoas deixaram de comprar tecnologia para adquirir soluções... pode ter sido uma das razões pelas quais a estrela da Sony, sem rever seu propósito original, já não brilha há tempos.

Ainda segundo Mourkogiannis, os propósitos podem ser

classificados em quatro categorias: DESCOBERTA [como na Sony], ALTRUÍSMO [como no Wal-Mart, *preços baixos para todos*], EXCELÊNCIA [Berkshire Hathaway, desde o princípio comprometido a *construir a melhor rede de investimentos do planeta*] e HEROÍSMO [primórdios da Ford, cujo propósito era *democratizar o acesso ao automóvel*].

Ter propósito não significa, por si só, aumentar o potencial de obtenção de resultados. Para isso, temos que ter propósitos COMPARTILHADOS com a comunidade de valor do negócio, que inclui os colaboradores, fundadores, comunidades de usuários, fornecedores, distribuição, suporte... e por aí vai. O ponto de partida de qualquer processo, proposta ou política de inovação é compartilhar, com tantos quantos forem os atores, o que se quer atingir e fazê-lo de forma dinâmica, interativa e continuada. Compartilhar propósitos exige capacidade de LIDERAR, o que é muito diferente de MANDAR. Volckmann cita Cacciope para definir a liderança sábia<sup>263</sup> como a habilidade de influenciar e desenvolver indivíduos, times e organizações para realizar uma visão que compreende as necessidades de todos e tudo o que é afetado pelo seu trabalho. No diagrama acima, usado para explicar lideranças nos negócios, a leitura se dá nos quadrados, passando pelos quadrantes, começando por MEMBRO COMPROMETIDO DE UM GRUPO QUE TEM PROPÓSITOS.



Se este é o nível mais operacional de liderança, o mais abstrato seria EMPREENDEDOR CONECTADO EM UM EMPREENDIMENTO VITAL. As quatro facetas são igualmente importantes e um AGENTE de INOVAÇÃO que INSPIRA um TIME é quase certamente o que vai habilitar as capacidades de mudança no seu negócio, seja ele velho ou novo, privado, público ou governo.

Porque o principal problema, em um processo de inovação ou de criação de um novo negócio, é LIDERAR. Na prática, assumindo que muitos vão estar fazendo isso pela primeira vez, é aprender a liderar. A maior parte das empresas estabelecidas não tem um problema de

inovação [ao contrário do que pensam, elas e seus consultores], mas de liderança. Enquanto a conversa corporativa sobre inovação não se tornar INVESTIMENTO e ENVOLVIMENTO dos líderes e, em especial, do líder maior,<sup>264</sup> ela continuará sendo, apenas, conversa fiada. Para a maioria dos candidatos a empreendedor, aprender a liderar é o maior retorno sobre o investimento em um novo negócio, quer ele dê certo ou não. Leve isso em conta se [ou quando] falir...

Falando de propósito e de políticas de inovação no setor público, é preciso, quase que necessariamente, combinar as QUATRO VERTENTES DE MOURKOGIANNIS e as QUATRO LEITURAS DE VOLCKMANN: o PLANEJADOR e LÍDER de inovação pública tem que ter propósitos de heroísmo [para mudar o mundo a seu redor], altruísmo [trabalhar para o bem comum], excelência [para fazer nada menos do que o melhor para sua comunidade] e descoberta [para promover verdadeiros avanços nas políticas e programas sob seu cuidado]; ainda por cima, deve ser um membro muito comprometido de um grupo que tem propósitos maiores, contribuir competentemente para uma organização que tem recursos para exercer seu papel, ser um inovador que inspira um time [inspirado] e um empreendedor conectado em uma organização vital, da qual muitos dependem.

Pensou que era fácil? Não é, não. E sabe o que é pior? É ver, na prática, nas empresas, a liderança do processo de inovação ser entregue a alguém que já não consegue mais contribuir com outras funções mas é parte da casa e não pode sair... mas não vai conseguir fazer nada lá, em inovação, porque não reúne sequer uma das oito facetas acima, sem falar na maioria delas. No setor público,

é ainda pior: inovação é quase sempre relegada ao último plano, tratada com desdém pelos seus próprios agentes, por não fazer parte da estratégia ou desígnio maior dos governos.



Por isso que o trabalho é difícil, pra não dizer quase impossível, pois tudo isso é para se ter e ser feito ao mesmo tempo. Principalmente em lugares que estão quase sempre perdendo as janelas da história, como o Brasil. No meu entender, para quem quiser viver pensando e tratando de inovação nas empresas ou governos, trata-se de função heroica – mesmo – que só pode ser feita por alguém que se divirta, de maneira fundamental, com as dificuldades do encargo e que esteja [e seja] desprovido de qualquer tipo de preconceito contra quem ou o que quer que seja.

---

## **INOVAÇÃO É CONVERSAÇÃO**

---

CONVERSAÇÕES SÃO MERCADOS, E INOVAÇÃO PRECISA SER VENDIDA. Não que você saia por aí com um talão de pedidos, nada disso. Estamos falando de venda conceitual, de convencer pessoas, em muitas posições da cadeia de valor, de que algo que não vem sendo feito precisa ser feito. Seres humanos têm que ser convencidos, por outros, dentro das empresas, casas, lojas e meios de ruas, a apostar em coisas cuja viabilidade não parece nem um pouco certa. A interação entre colaboradores, face a face ou pelos mais variados tipos de processos virtuais, é essencial para criar um ENTENDIMENTO – uma cultura preliminar – que aumente muito a possibilidade de transformar propostas de inovação em projetos inovadores.

E a conversa não acabou. Projetos inovadores sempre têm especificações mais vagas do que problemas clássicos, por razões muito simples. Nos últimos, sabemos o que estamos resolvendo; às vezes, até temos a liberdade de pensar fora da caixa, mas o problema – digamos – principal está estabelecido, e não temos muito como fugir dele. Nos processos realmente inovadores, ao invés de pensar se [e n]o problema [que] está dentro ou fora da caixa, temos que repensar a caixa propriamente dita, o que certamente nos dará uma visão inteiramente nova do contexto. Este novo mundo tem seus próprios problemas, e o maior deles, talvez, é o entendimento comunitário de seus mais variados significados. Sem

muita conversa, e muitas vezes conversa focada, em torno de assuntos específicos e essenciais, às vezes conflituosos, não será possível desenrolar o projeto.

O projeto pode ser um novo produto. E a conversação pode dar em nada. Quando a ATT [então a maior empresa de telecom do mundo] perguntou a uma das maiores empresas de consultoria do planeta [nos anos 1970] se valia a pena entrar em um novo negócio chamado TELEFONIA CELULAR, a resposta foi um sonoro “não”,<sup>265</sup> pois a previsão de mercado [a longo prazo, vinte, trinta anos] para celulares era de cerca de 900 mil LINHAS. Que é mais ou menos o que se vende em algumas horas, na Terra, hoje. As vendas globais de celulares, desde 2010, estão perto de 1,6 bilhão por ano, bem mais de quatro milhões de telemóveis por dia. E a ATT, durante muito tempo, foi salva por ter sido escolhida por uma certa companhia [que nem era do MERCADO DE CELULARES] para ter suas máquinas distribuídas exclusivamente para seus usuários.

O que faltou na conversa da ATT e estava presente na da Apple? Na primeira, faltou alguém perguntar *mesmo? E se... ou então não acredito... porque não levamos em conta que as pessoas possam querer andar com um celular?... e*, na segunda, não só perguntas como estas foram feitas, mas não se tratou só do lançamento de um TELEFONE, mas de um ícone de design, um objeto de desejo, algo sobre o qual as pessoas conversam antes de ter, quando têm e mesmo porque não têm.

É impossível não conversar sobre o iPhone. Assim como sobre Ferraris: uma delas capota na Bélgica, é notícia no mundo inteiro,

não só porque é muito cara, mas porque uma Ferrari – aliás, todas as Ferraris – não é um veículo, um mero transporte, é uma conversação.

E CRIAR SEU NEGÓCIO – talvez inovador, de crescimento empreendedor – SERÁ UMA CONVERSAÇÃO, por menos que ele inove. E mudá-lo, para inovar, será outra conversação. Às vezes tensa, talvez longa, prazerosa aqui, irritada e irritante ali, mas uma demorada e continuada conversa com muitos interlocutores. E não poderia ser de outra forma, pois – voltando ao começo –, como mercados são conversações, realizadas dentro de, entre e por comunidades, você, candidato a inovador [ou simplesmente a montar uma pipoqueira na esquina] tem que participar da conversa, para estar na comunidade. Ou fazer a comunidade.

Se – e só se – a conversa for uma criação sua, prática, convincente e capaz de mover mundos [e gentes], seu negócio, processo, produto ou serviço será verdadeiramente inovador. Converse. Convença. Ou então prepare-se para ser conversado e convencido. E parte, talvez irrelevante, da conversa e rede de valor dos outros... e talvez do mercado. Ou sem mercado.

---

## **INOVAÇÃO É MUDANÇA**

---

O MUNDO NÃO MUDA TODO DO MESMO JEITO, NEM SUA – OU MINHA – INSTITUIÇÃO MUDAM QUANDO QUEREM E ENTENDEM QUE ESTÃO PREPARADAS PARA TAL. Nós vivemos em rede, e cada instituição tem seu tempo. Raramente o tempo de cada um está no tempo do mercado. É às vezes necessário, para inovar, criar seu tempo, seu próprio tempo. O que significa, muitas vezes, convencer o mercado e a empresa de que o tempo é agora. E não é porque você entendeu por que precisa e como, que todo mundo já sincronizou e agora é só fazer. Mudar, no tempo do mercado, significa reescrever a rede do seu negócio. Em tempo real. Enquanto o mundo, lá fora, continua rodando... e boa parte do seu negócio não está nem aí pra mudança. Aliás, morre de medo.

A literatura de gestão corporativa está contaminada por uma mania de GESTÃO DE MUDANÇA, para a qual quase todo teórico de plantão tem sua versão. Na prática, pouco do que se lê se aplica, *ipsis litteris*, a um negócio qualquer. E isto, claro, não é – e não poderia ser – novidade, pois é claramente impossível se ter uma teoria geral da mudança.

Mas isso está longe de ser o pior: os manuais de mudança e os discursos de autoajuda corporativa e pessoal são a pior faceta das sucessivas ondas de mudança que os gurus-autores por trás das teorias e práticas de gestão e os evangelistas impingem à sociedade

e aos negócios. Resultado de uma máquina de publicar e de consultoria que precisa, para sobreviver, de novidades [não necessariamente de inovação], estes discursos, dirigidos via de regra aos fracos de espírito, àqueles para os quais uma frase de efeito no birô dá a impressão de que estão fazendo tudo o que podem para mudar o mundo ao seu redor, não mudam nada e pioram, em muito, o ambiente... pois fazem parecer que tudo já está mudado.



A MUDANÇA REAL É QUASE SUICIDA. Quase sempre, quem tenta transformar alguma coisa sabe que, de todas as cabeças, a sua está a prêmio em primeiro lugar. Por quê? Simples: se somos parte da estrutura atual e vetores de mudança, e se esta, afinal, pode acabar

destruindo [mais *light*? Renovando, substituindo...] a rede de poder [e performance] que está funcionando agora, não há nada que garanta os lugares e poderes de quem, hoje, está liderando a mudança. Muito ao contrário. É só olhar as consequências pessoais para os líderes da Revolução Francesa<sup>266</sup> para entender o espectro de efeitos colaterais aos quais cada um – principalmente os líderes – dos envolvidos em processos de inovação está sujeito. Por outro lado, se não somos parte do poder corrente, não só podemos ser evaporados pela oposição [que está no poder...] antes de atingirmos qualquer objetivo e, mesmo que consigamos, nada garante que não teremos gasto, para chegar lá, toda a nossa história e futuro na instituição.

Muito se pode escrever sobre mudança... mas – pra nossa sorte – eu não sou um daqueles gurus de quem falei antes. Logo, vou resumir aqui e agora minhas três regras básicas para os agentes de mudança. Diga-se de passagem que o elemento essencial de um MUDANTE é a combinação de CORAGEM, ENERGIA e DESPRENDIMENTO. Coragem para sair do lugar, energia para ir longe, se for preciso, ou perto [se as forças contrárias forem muito fortes], e desprendimento para entender [mesmo!] que o objetivo não é assumir o poder [ou uma coroa de louros] quando a mudança ocorrer. A vitória terá sido a mudança em si e talvez nada mais.

Quais são, pois, as diretrizes que eu próprio uso para mudar e induzir mudanças?

1. FAÇA DE CONTA QUE VOCÊ É O LÍDER, mesmo que não seja; se calhar, é você mesmo. Se não, você há de saber logo,

logo. Uma boa forma de começar é usar um método atribuído ao general americano George S. Patton, oferecendo à sua turma três possibilidades: *lead me, follow me or get out of my way!...*: primeiro, é importante que, se alguém estiver muito determinado a liderar algo e detém as competências para tal, ele ou ela lidere; se não houver ninguém capaz ou disposto, você lidera. O que não pode rolar em um negócio [ou guerra] é alguém supostamente do seu lado ficar na frente, atrapalhando mais do que a competição. Aí é o fim, na certa.

2. NÃO TEMA AS CONSEQUÊNCIAS; no melhor dos casos, do outro lado da mudança, você será relevante, ainda; no pior, você está fora do jogo. Se a instituição mudou e você não cabe mais no figurino, ainda assim sua mudança é um sucesso, e as portas do futuro lhe estão abertas em outros lugares, exatamente por causa de sua saída do negócio atual. Se nada mudou, ou até piorou [como reação ao processo que você e outros iniciaram; saiba que este resultado não é incomum], não era lá mesmo que você iria querer passar muito tempo. Seu DNA e o daquele negócio não combinam mesmo...

3. NÃO TENHA TENTE MUDAR, OU CONTINUAR MUDANDO, SÓ PORQUE VOCÊ [E QUEM ESTÁ AO SEU REDOR] ACHA BONITO. Entenda o negócio, as demandas, o mercado, os porquês... e proponha e lidere as mudanças no que, onde, como e quando precisar ser mudado. Pense nos limites naturais do que você está propondo e tenha pelo menos uma ideia dos riscos e recursos necessários. Mudar para o caos não é solução para nada, a menos que você conheça a saída, a priori; mesmo assim, lembre-se de que a saída pode mudar. E tem mais: fora

do contexto, ou pior, da necessidade, mudar por mudar pode ser burrice, pura e simples.

Além disso, é bom ter SORTE, muita sorte. O que não vem por acaso: lembre-se de que só os bem preparados, dedicados e trabalhadores têm, sistematicamente, sorte. Boa sorte, pois. E não se esqueça de desenhar um PLANO B. Mais que vez por outra, a gente sempre precisa de um.



---

## **INOVAÇÃO É PERFORMANCE, E PERFORMANCE SOCIAL**

---

TODA VEZ QUE ALGUÉM ME DIZ QUE SEU NEGÓCIO É FOCADO EM INOVAÇÃO E QUE SUA EMPRESA SÓ PENSA NISSO EU FICO RESSABIADO. Porque começou a parecer com quem diz que é FASCINADO POR TECNOLOGIA, e não com o valor [inclusive diversão] que ela pode agregar a seu trabalho e vidas. Ligados ao [ou no] meio, parecem se esquecer dos fins. Inovação é um MEIO para se atingir diferenciação. Drucker dizia que diferenciação é a única fonte de vantagens competitivas sustentáveis. Mas se inovação é fonte, dela sai algo, que há de ter um curso, um fluxo, movimentos, destino, um fim. O que queremos é DIFERENCIAÇÃO e isso depende, em boa parte, da execução – ou performance – do negócio. E de quem o faz. E isso não é novidade, está n'AS CULTURAS DE UM BOM NEGÓCIO, na página 256.

Performance, medida na base do negócio, é a EMISSÃO DE MAIS E MELHORES NOTAS FISCAIS: mais, porque você quase certamente quer vender mais do que faz; melhores, porque você quer aumentar a diferença entre custo e preço, quem sabe diminuindo os dois. Inovação SER performance quer dizer SÓ isso, na prática. Seu produto ficar mais bonito, eficiente e ter melhores avaliações de comentaristas... sem dar nisso, não liga inovação com performance. E tal liga está diretamente relacionada às CONEXÕES, em seu negócio, entre SIGNIFICADOS e DESAFIOS. Como assim?... O nível mais sofisticado de competência social de um negócio é quando ele

se torna uma rede social de fato; é quando toda conversa [corporativa] é viral e os processos de negócio, internos e externos, são realizados em comunidades das mais diversas redes sociais, inclusive e principalmente a sua. E isso não é assim porque é moda, é porque tal rede estabelece mecanismos capazes de criar um universo de SIGNIFICADOS compartilhados por todos.



Performance não é só um número, uma medida, é um estado de espírito. Performance é uma certa combinação de criatividade, produtividade, comprometimento e colegialidade capaz de enfrentar os desafios que levam ao cumprimento dos objetivos de negócios, motivada pelos desejos pessoais e de grupos, no negócio, cujo entendimento do mundo e reações ao [e no] ambiente dependem, quase exclusivamente, do compartilhamento de significados.

Parece complicado? É não: leia o parágrafo, de novo, e pense numa família legal [tomara que seja a sua!]. Isso se aplica a ela, não? Famílias enfrentam desafios gigantescos, às vezes difíceis de serem descritos; seus membros têm motivações para tal,

sustentadas por percepções e emoções alicerçadas em significados construídos ao longo de décadas, talvez. A REDE SOCIAL família, quando funciona a contento, é imbatível. Imagine se seu negócio tiver uma base destas...

Claro que não é fácil chegar lá. Pode levar muitos anos. Até porque você terá que [re]desenhar processos organizacionais [para torná-los compartilhados e] capazes de compartilhar significados de fato, e isso vai, na maior parte dos casos, entrar em choque com a máquina [antissocial] clássica da corporação. Mesmo num startup, sabia? Mesmo lá, ainda há quem ache que segredo é a alma do negócio e esconder o jogo, a forma de jogar. E ainda acontecem coisas como lançar uma ESTRATÉGIA SOCIAL para compartilhar significados enquanto se proíbe o uso de redes sociais pelos colaboradores no local de trabalho, alegando que o SOCIAL interfere na PRODUTIVIDADE. Sim... a falta do social pode interferir na performance, de forma negativa, aliás. E muito.

Mas há, mesmo em negócios onde as pessoas estão mais interessadas nas fotos do fim de semana no Facebook do que em atingir as metas da semana, mês ou ano. O que normalmente é o caso onde se perdeu o verdadeiro significado do trabalho, onde as pessoas só estão sendo parte de um processo... que não se sabe para onde vai nem se chega em algum lugar, qualquer lugar. Se este for seu caso, peça demissão por justa causa, pois você está se deseducando, se tornando cada vez menos preparado para o futuro. E INIMPREGÁVEL, se sair daí...

Danado é que um número cada vez maior de estudos começa a

mostrar que o uso competente de redes sociais pode aumentar – e não diminuir – a performance do trabalho nas empresas. E performance, no negócio, só faz sentido se der resultado fora dele; clientes e consumidores perguntam, cada vez mais, se e como nossos negócios podem ajudá-los a ter uma melhor performance, coisa que quase nunca passa pela cabeça do inovador. Mas que deveria ser a principal estratégia social de um negócio, resumida em 5Cs: CRIAR CONEXÕES COM CLIENTES E CONSUMIDORES. E o COM também pode ser PARA ou, ainda melhor, ENTRE. A performance de seu negócio não pode mais ser pensada NELE, apenas, mas na REDE da qual ele faz parte.

Criar conexões entre seus clientes e [ou] consumidores é [ajudar a] criar e evoluir redes em que você, seu negócio e produtos fazem parte, com seus acertos e erros, vantagens e problemas, assim como na vida REAL. Redes sociais verdadeiras são ambientes que diminuem assimetria de informação, e isso, na prática, aproxima pessoas. Ou, de forma mais ampla, todo tipo de agente, inclusive no mercado. Mais conectividade, para mais interação, aproxima tudo e todos, para melhor ou pior. Inclusive quando o assunto é performance da sua inovação.

Se sua oferta de valor, para seu mercado, é verdadeira, conecte-se a tudo e a todos, inclusive internamente, eliminando restrições de acesso às redes sociais no negócio. Se a performance por aí é baixa, não é por causa das redes sociais, mas porque as pessoas não veem SENTIDO algum no que estão fazendo... Aí, descubra por que, e rápido. Lembra-se do cemitério de CNPJ?...

---

## **INOVAÇÃO É PODER**

---

INOVAÇÃO É PODER. Tanto para mandar como para mudar... o próprio poder, inclusive. O poder para mandar não inova em escala social ou organizacional. Pode até ser que uma – ou muitas – inovações organizacionais derivem do cérebro de algum líder iluminado, que manda seus liderados cumprirem alguma agenda verdadeiramente inovadora. Mas teremos, aí, o caso de um líder limitando a instituição, que dele depende e que padecerá seriamente de sua falta, quando ele um dia deixar o lugar. Olhe para quantos fundadores inovadores que têm que voltar às suas empresas quando elas perdem o rumo, como Michael Dell. [267](#)



Poder para mudar, para mudar-se, pode muito bem ser usado, também, para não mudar nada. Porque mudar é perigoso; sempre – e principalmente no Brasil – há uma tendência exacerbada a NÃO SE

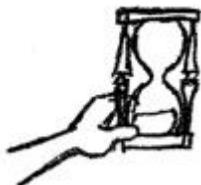
MEXER EM TIME QUE ESTÁ GANHANDO. A pátria de chuteiras, por outro lado, tem sofrido muito nos últimos tempos exatamente por causa disso. Como sabemos que é chegada a hora de mexer? Exatamente quando tudo está muito bem e o todo equilibrado, quando as perspectivas são as melhores possíveis, quando os pequenos – e os grandes – nichos de poder estão estabilizados na instituição.

Aí, por mais incrível que pareça, é chegada a hora. Por quê?

Porque os recursos organizacionais que podem e devem ser mobilizados para inovar estarão à sua melhor disposição; as tensões pessoais e institucionais estarão [com maior probabilidade] baixas; porque seu negócio, se está muito bem, terá se tornado alvo de quem quer ser melhor do que você e nada melhor do que, lhe imitando e seguindo, corrigir suas falhas e aprofundar seus acertos pra ser melhor, maior ou mais eficaz e eficiente do que você.

Mas nunca é fácil mudar. Como dizer à sua organização ou, mais radical, como mover sua organização para mudar-se, no auge do sucesso? Mas isso é tratar de motivação e é outra história. Aqui, na conversa sobre poder, o mais interessante talvez seja notar que o momento de ouro para inovar, para reescrever o poder, seja exatamente o tempo em que sua organização – e dentro dela, as pessoas – tenham mais poder. Exatamente por isso é que vai ser muito difícil. Sempre. E é por isso que, do auge, a maioria das organizações, por mais criativas e competentes que tenham sido para chegar lá, só tem um caminho a seguir: o do seu próprio fim. Tomara que, no nosso caso, consigamos escapar da armadilha do

poder instável e que ele, o poder e sua instabilidade, nos sirvam sempre como ponto de partida, e não de chegada.



---

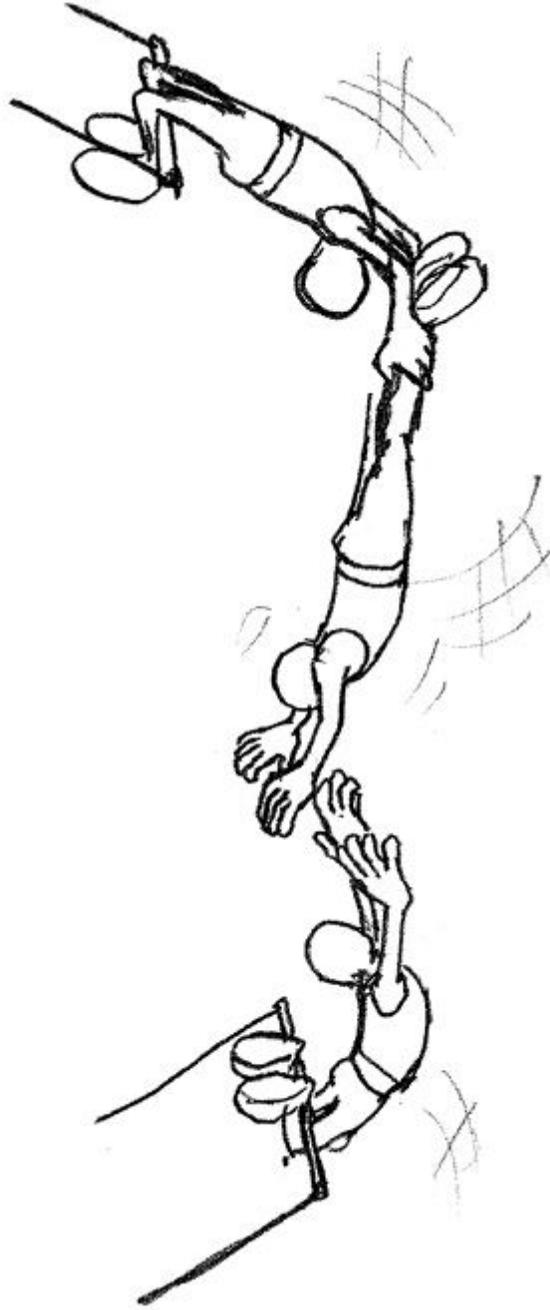
## **INOVAÇÃO É SINCRONIZAÇÃO**

---

INOVAR, JÁ DISSEMOS MUITAS VEZES, É MUDAR COMPORTAMENTOS. De pessoas, tanto como provedoras de serviços, processos e produtos quanto como consumidoras dos mesmos. Não é porque eu [possivelmente dentro da minha empresa, com todos os colaboradores apoiando] resolvo que alguma coisa deve mudar, e desta vez para este modo genial que nós criamos, que o mundo inteiro vai acreditar e fazer o mesmo.

Aliás, na maioria das vezes, nem mesmo uma pequena parte do mundo vai cair na nossa rede. Transferir tempo e recursos pra gente, então, pense numa dificuldade!...

Porque inovar é sincronizar. É compartilhar expectativas no tempo. É mudar o MEU modo à medida que, e ao mesmo tempo em que [ou logo depois] meu usuário muda o SEU modo. Caso nossa comunidade esteja para mudar SEU modo, tomara que a gente perceba logo, de preferência bem ANTES da concorrência, pra sincronizar antes dela. Sincronizar, por sua vez, é entender que o sucesso está no mercado e por ele é definido e medido. O mercado é regido por uma lei fundamental, a da oferta e da procura, que tem o mesmo status, na vida real das compras e trocas e empresas, que as leis de Newton e Darwin para o universo e as coisas vivas. Ignorar o mercado e suas leis é o mesmo que suicidar sua incipiente tentativa de inovação.



O que nos leva a refletir [de novo] sobre as muitas coisas supostamente inovadoras que ficam nas prateleiras dos laboratórios de pesquisa, ou nas patentes de inventores e laboratórios, só ESPERANDO que a [ou alguma] empresa as produza [e o público, lá no distante e inescrutável mercado, compre]. Isso tem um motivo

simples: FALTA DE SINCRONIA. Quando o *timing* da rede de valor de inovação está minimamente ajustado, os fluxos de descoberta e conhecimento, vindos tanto do mercado como dos laboratórios, sempre dá um jeito de se encontrar em algum lugar, num café, bar, qualquer lugar. Esta sincronia só muito raramente ocorre por acaso; os agentes envolvidos normalmente têm que fazer um bom esforço para que suas agendas casem, de alguma forma, para que os encontros aconteçam. O pesquisador coitadinho, na empresa ou na universidade, QUE NÃO É ENTENDIDO POR NINGUÉM... é um coitado, mesmo. Mas o único culpado é ele mesmo. No Brasil, o desencontro entre mercado e conhecimento afeta principalmente o meio acadêmico, onde estão bem mais de  $\frac{3}{4}$  de toda a força de trabalho de conhecimento do país. Uma boa parte deste público vive na ilusão de que inovação são resultados técnicos, talvez protótipos de laboratório que, uma vez realizados e validados em artigos e experimentos na academia, estão prontos para o mercado. Pense num descompasso... taí um.

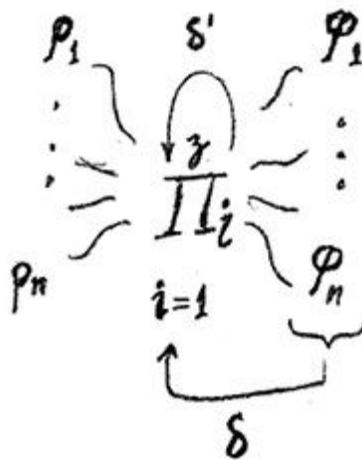
Pra começar, quando se olha a partir de um laboratório [acadêmico ou não], a empresa que vai levar sua inovação para o mercado tem que ser tratada como... MERCADO. Não dá pra imaginar que todo mundo acha que você, que desenvolve [potenciais] produtos, é um gênio absoluto e que toda ideia que venha de seus domínios vai dar certo. A empresa inteira vai ter que botar energia nisso pra coisa andar. E todo mundo sabe que, como você tenta muito, erra muito. Como saber que a da vez não é uma doidice, um erro? Daí, o primeiro passo para se tentar alguma inovação, tanto a partir dos laboratórios da academia quanto dos SKUNK WORKS de uma empresa qualquer, é SINCRONIZAR, no

mesmo entendimento, todas as partes envolvidas no processo. Um dia, no C.E.S.A.R, depois de muitas tentativas, o então superintendente Fred Arruda me convenceu que VENDER era das coisas mais importantes do mundo. Fred dizia que eu era um vendedor de ideias, produtos, processos, inovação, oportunidades de investimento... e eu achava que não. Eu tinha certeza de que, depois de estudar as muitas facetas de alguma coisa sob diversos pontos de vista, o que eu fazia era apresentar propostas de soluções de problemas como se estivesse defendendo uma tese num congresso científico. E, da ingenuidade da minha cadeira de pesquisador, achava que vender [e vendedor] era um trabalho menor. Fred me convenceu de que não, que vender era, na verdade, quase tudo. Sem vendas, sem clientes, sem receitas... pra onde vai seu negócio? Desde aquela conversa com Fred, me tornei um vendedor, e vendo SINCRONIA, vendo a proposição de fazer com que as pessoas que estão ao redor da mesa estejam, também, na mesma conversa.... e isso é música para negócios.



E isso, claro, gasta tempo e energia. Você poderia até dizer MAS ISSO GASTA TEMPO E ENERGIA! Será que não dá pra curto-circuitar todas as conversas e convencimentos e partir direto pra ação, pelo menos se eu já estou na empresa? Pode até ser que sim... mas deve ser levado em conta que o seu risco pessoal e o do projeto aumentarão significativamente se não houver um DESENHO – de negócio, no mercado – entendido por todos à sua volta, junto com

aquele redesenho essencial, no negócio, para entregar o desenho. Mercados são conversações, lembra?... Numa empresa, a maior parte das inovações vem de fora, lá do tal [e onipotente, para inovação] mercado. Uma parte de seu time está [ou deveria estar] lá quase o tempo todo: são seus, digamos, vendedores. Na maioria das empresas, os vendedores são uma galera assustada e neurótica, perseguida [e demitida] por metas [ou por não atingi-las], sem nenhum tempo LIVRE para entender o mercado e os clientes, sem condições apropriadas para DESENHAR novos produtos, processos, experiências e serviços. Inovação é DESIGN, e design é DESENHO, em bom português. Que deveria ser a razão de viver de todo bom vendedor. Ainda por cima porque, para inovar, toda sua empresa deveria estar centrada em vendas, e todos os seus colaboradores, da moça do cafezinho ao dono, deveriam estar vendendo o tempo todo.





Se nosso caso é um STARTUP, vender será desenhar, no e com o mercado, o que nosso negócio será. Vender será criar mercados. Se seu time tiver vendedores [de verdade, e não de TIRADORES DE PEDIDOS, que são outra categoria], entre eles haverá designers, DESENHISTAS, gente capaz de apreender uma nova possibilidade, casá-la ao conhecimento existente no negócio [ou que pode ser criado ou trazido a ele], conceber um modelo de negócios [ou uma variação do existente] e, quando isso estiver minimamente PRONTO, tentar a parte mais difícil da sincronização: REDESENHAR o negócio [pelo menos em parte] para fazer com que o mercado e sua empresa se encontrem no novo produto ou serviço que é objeto da inovação.

Aí é onde veremos, afinal, se seu [novo ou velho] negócio é inovador ou não. Sei de muita discussão [e demissões] de excelentes vendedores [de verdade] porque... eles, digamos, CRIAVAM MUITO CASO, insistindo em mudanças e se rebelando contra o status quo, quando tudo estava bem, às mil maravilhas,

segundo a opinião vigente no lugar. E mudar pra quê, se tudo está bem? Vender inovação não é um negócio trivial. Ainda por cima, acreditem, é arriscado.

Segundo a religião vigente em algumas empresas, vendedor tem mais é que ir pra rua e TIRAR PEDIDO, não importa como. Ótimo, isso paga as contas do fim do mês. Mas cega a instituição: não perceber as novas oportunidades, as demandas implícitas nas relações com clientes atuais e prospectivos, as micromudanças de mercado que levarão à derrocada do nosso negócio é o primeiro e mais grave sinal de que não estamos conseguindo nos SINCRONIZAR com o MERCADO e suas OPORTUNIDADES, e que nosso negócio, enfim, tem pouca chance de sobreviver.

Mas – diria o leitor – será que nesta história de inovação só se fala de mercado? Sim. Mercados são conversações. E vice-versa. E INOVAÇÃO É CONVERSAÇÃO SINCRONIZADA. Até porque as ideias só existem – quando sobrevivem – em mercados de entendimento e propagação. Felizmente para todos nós, o mercado – regido pela lei universal da oferta e procura, continua lá, vivinho da silva, prontinho e esperando que alguns, mais atentos e preparados do que outros, sincronizem o dentro e o fora de suas empresas [e laboratórios] para... inovar.

---

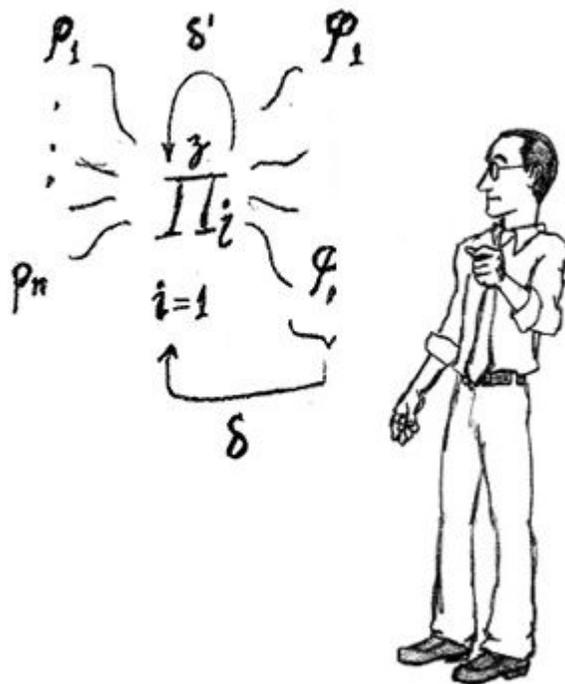
## **INOVAÇÃO É PROPÓSITO**

---

A vasta maioria dos discursos que servem de suporte a processos de inovação, na maior parte das instituições – e feitos por boa parte dos autores – são descrições articuladas de casos de sucesso e suas análises. Também se usa muito, para exemplificar, *cases* de instituições inteiras como modelos de estratégias e processos de inovação a serem seguidos. Olhados mais de perto, nem os casos individuais nem os *cases* institucionais nos dão, na quase totalidade das vezes, uma direção segura a seguir. Por quê? Porque cada instituição é diferente, um caso à parte; mesmo dentro de uma mesma organização mundial, uma inovação que tenha dado certo no Japão não dará necessariamente certo no Brasil.

Apesar disso, livros e mais livros de [quase] autoajuda, descrevendo as tais melhores práticas, são consumidos avidamente por quem tenta construir, instalar e manter processos inovadores nas empresas, quase nunca replicando os resultados de grandes sucessos descritos na literatura. Pois uma coisa é olhar para a inovação na Microsoft ou Google, companhias que dispendem muitos bilhões de dólares por ano em inovação, e outra é pensar numa pequena companhia de software de cinquenta pessoas e ver, aqui, como inovar nos processos produtivos e nos produtos que o negócio desenvolve. Ainda por cima, dentro dos limites do negócio e de políticas de fomento à inovação, no Brasil, que deixam o mais retardado vaga-lume se achando um fogo eterno.

Uma coisa é ler um *case* da Apple; outra, quase nunca lida [porque não relatada] é descobrir que nenhum *case* da Apple ou qualquer empresa teve, algum tempo, um ponto final. Em inovação, cada chegada não passa de um ponto de partida. Pois INOVAÇÃO É UM IDEAL INCONSISTENTE. A inconsistência da [ou causada pela] inovação é a criação e manutenção de um ambiente de INSATISFAÇÃO INSTITUCIONALIZADA com o status quo de um negócio qualquer. Não se quer dizer com isso que inovar é criar insatisfeitos, gente que estará de mau humor com o trabalho sendo realizado no lugar, por conseguinte disposta a abandoná-lo na primeira oportunidade. Muito pelo contrário. A insatisfação pode – e deve – ser uma busca alegre de oportunidades de mudança, promovida e recompensada pela organização, que estará sempre refletindo, em termos pessoais e estratégicos, que há mudanças que podem ser realizadas, o tempo todo, no atual estado de coisas.



INOVAÇÃO É SEMPRE IMPERMANENTE, IMPERFEITA, INCOMPLETA. E aqui é onde as pessoas e sua tendência a querer estabilidade, no médio e longo prazo, mais sofrem em instituições inovadoras ou em empresas que estão levando inovação a sério, como seu startup. Pois normalmente se pensa, quando se sai de um ponto de partida  $p$ , em um processo de inovação  $i$ , que haverá um destino final  $f$  que, quando atingido, dar-se-á a mudança por completa. Mas não; raramente o processo se dá em um fluxo único. No mais das vezes, há um número [grande] de pontos de partida [ $P_i$ ], um número [concorrente] de processos de inovação [ $\Pi_i$ ] e outro de resultados  $\Phi_i$ , muitos deles conflitantes. Tanto deles como do processo, em si, vêm sinais de sucesso e fracasso [ $\Delta$ ] e performance [ $\Delta'$ ], que realimentam a inovação no negócio, como mostra a imagem da página anterior. E isso rola o tempo todo, sem parar. A menos que o negócio morra.

Por isso é que INOVAÇÃO É IMPERMANENTE. Seu resultado é temporal, e não leva muito tempo até que o resultado de um processo se desvaneça, deixando uma tênue lembrança dos resultados alcançados a tanto custo. Inovação ocorre em ciclos. Ao se chegar a algum  $\Phi_i$ , normalmente à custa de sacrifícios institucionais e individuais dos quais nos lembraremos por algum tempo, ao invés de se chegar num ponto final, chega-se num novo ponto de partida. Pois, à medida que estamos mudando, o mundo está mudando ao nosso redor, e pode muito bem ser que, mesmo que nós tenhamos feito revoluções na nossa mudança, o novo estado institucional para onde estávamos indo já seja obsoleto na metade do nosso processo, em função da entrada de novos – e muito mais eficientes ou eficazes, ou os dois – concorrentes no

nosso mercado. Ou porque o nosso mercado foi redefinido. Ou porque a redefinição foi tamanha que ele – o tal nosso mercado – desapareceu. Procure na literatura e noticiário, os casos são tantos que você tropeça neles a cada empresa, quase todo mês...

**INOVAÇÃO É IMPERFEITA.** Toda inovação é parte de um processo de insatisfação que guarda as sementes de sua própria renovação. Quando tratamos de processos institucionais, isso é ainda mais verdade: mudar, em uma organização, não é apenas o processo de transitar entre uma estrutura, velha, e outra, nova. É criar as bases para que a mudança seja permanente, entre formas de ação e organização [que já foram muito] boas e outras [que pretendem ser ainda] melhores. Daí porque, ao invés de tentarmos chegar na **EXECUÇÃO PERFEITA DO CONHECIDO**, estamos à busca – em processos inovadores – da **EXECUÇÃO IMPERFEITA DO DESCONHECIDO**. A interlocução entre os estados institucionais de saber-se imperfeito e entender--se temporal é uma das conjunções motrizes dos processos inovadores. Mas não é só.

**INOVAÇÃO É INCOMPLETA.** Não estamos atrás de mudar tudo e todos ao mesmo tempo. Partindo do princípio dual de que a perfeição, no nosso caso, é inatingível e que tudo se desvanece sob o impacto das mudanças efetuadas aqui e alhures, adicionamos à equação a incompletude dos processos de inovação. Vai estar sempre faltando considerar alguma faceta, algum aspecto externo, algum modelo de mudança nos cenários de nosso interesse. Lembra de nossas conversas sobre um certo **MODO BETA de ESTAR**, e não de **SER**? Pois é principalmente nos processos de inovação que ele se manifesta... e fica.

Os 3 Is, de IMPERMANÊNCIA, IMPERFEIÇÃO E INCOMPLETUDE, são características básicas, pensando bem, de todas as coisas. Vivas ou não. Principalmente das vivas. Uma organização qualquer é uma estrutura viva, criada e HABITADA por pessoas que sofrem, pela sua natureza, destas três limitações. Quanto à CONSISTÊNCIA... melhor deixar pra lá. Afinal de contas, uma das belezas do mundo real é que sua consistência, no máximo, é só aqui e ali. E ainda assim vez por outra.

---

## **E O QUE INOVAÇÃO NÃO É?**

---

Assumindo que você quer esta seção para evitar e não para fazer algo parecido, é fácil identificar o que não é inovação ou como não inovar. Que tal não correr riscos, pra começar? Como inovação é mudança, provavelmente seu negócio nunca esteve no espaço-tempo aonde quer ir e, aí, não há como zerar os riscos. Há como mitigá-los, e já discutimos isso em um sem-número de pontos deste texto.

Mas haverá riscos. Não engane sua turma, haverá riscos e eles podem ser muito grandes e podem pôr seu negócio a perder. Não experimentar também é quase uma garantia de que não haverá inovação. Como mudar um processo de baixa performance, que está matando sua iniciativa, sem experimentar um outro que você até tem certeza de que dá mais resultado, mas que nunca foi tentado no seu contexto, pelo seu time? Não ter um processo que incentive tentativas, erros e aprendizado como parte do processo de desenvolvimento da organização e pessoas também dá muito certo [pra matar seu negócio] porque, sem isso, mesmo que as pessoas experimentem, só vão tentar o óbvio... pra correr perto de nenhum risco... aí não aprenderão nada, talvez nunca nem errem, e tudo continue na mesma. Podem até esperar que outras empresas tentem, experimentem e corram riscos... e fiquem com a maior parte do mercado e quase todos os retornos; afinal de contas, pra que é que a gente precisa disso aqui, né?



Inovação faz parte de sua equação de valor. Mas só se o curto, médio e longo prazos tiverem lugar, ao mesmo tempo, na cultura, organização, práticas e arquitetura do negócio. Senão, serão só frases pra embelezar discursos executivos, com muito pouco resultado prático. A ideia de que INOVAÇÃO É VALOR é lida por um certo universo executivo como *inovação é – tem que ser – valor agora, com alto retorno e baixo investimento, sem riscos para o negócio e, especialmente, pra mim*. Lamento, mas não rola.

Finalmente, há o discurso, sempre fácil e na ponta da língua, de que que o GOVERNO não incentiva inovação. Sim, verdade. Mas tem sido assim pelo menos desde que há algum tipo de governo em

Pindorama. Escolha seus desafios e objetivos, estabeleça suas políticas e estratégias, faça seus planos... e comece a executar. Se o governo um dia chegar perto, com uma grande política nacional, não se impressione nem cante vitória com um "agora, vai!"... triunfal. O melhor que o governo pode fazer, como já se disse na abertura deste texto, é EDUCAR PESSOAS, CRIAR OPORTUNIDADES e SAIR DA FRENTE. Cuidado para um edital de compras governamentais não tirar seu negócio do foco, do rumo, e consumir toda a energia, especialmente em um NOVO NEGÓCIO INOVADOR DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR; cuidado para promessas de editais que levam anos entre a chamada e os primeiros recursos na sua conta não sugarem todo o tempo que você teria para seu negócio; lembre-se de que tempo é tudo o que você tem. Faça tudo o que der para fazer sem meter o governo no seu negócio. Afinal de contas, governos não são conhecidos como lugares onde reina e criatividade, inovação e empreendedorismo, certo? Pois...

Ao mesmo tempo, não descarte o que o governo pode fazer pelo ambiente e sistema como um todo, e não pela sua iniciativa em particular. Governos, quando existem e funcionam, sempre são muito importantes, podem até ser relevantes; afinal de contas, quase todos no planeta capturam mais de de toda a riqueza de sua área de influência e bem que poderiam ter uma performance bem mais sofisticada em função de todos estes meios. Como, quiçá, incentivar mais inovação e empreendedorismo. Quem sabe, um dia?...

[258](#) Presencing institute, "Dialogue on leadership", em [bit.ly/Zg4kgB](http://bit.ly/Zg4kgB).

[259](#) Veja "Além da diferença, o que há?", página 292, em [bit.ly/Vlj36A](http://bit.ly/Vlj36A).

[260](#) "Purpose and Innovation: How to optimize corporate R&D efforts",

em [bit.ly/Y1Nw8f](http://bit.ly/Y1Nw8f).

[261](#) Quando discutimos “As culturas de um bom negócio”, na página 256.

[262](#) “OECD Science, technology and industry scoreboard 2011”, em [bit.ly/XkJOZ7](http://bit.ly/XkJOZ7).

[263](#) “Assessing executive leadership: an integral approach”, em [bit.ly/11zcuCd](http://bit.ly/11zcuCd).

[264](#) “Your innovation problem is really a leadership problem”, [bit.ly/15kMkSX](http://bit.ly/15kMkSX).

[265](#) “The history of communications and its implications for the Internet”, [bit.ly/XwUgch](http://bit.ly/XwUgch).

[266](#) Mais de 18 mil pessoas foram guilhotinadas na Revolução;  
veja [bbc.in/14IJZ5Y](http://bbc.in/14IJZ5Y) e [bit.ly/14WhYrL](http://bit.ly/14WhYrL)

[267](#) Veja “Can Dell save Dell?”, em [bit.ly/14ITS3n](http://bit.ly/14ITS3n).

## O POTENCIAL DA INTERNET

VOLTANDO QUASE AO COMEÇO DO LIVRO: TUDO ESTÁ EM REDE, SEU NEGÓCIO TAMBÉM, E AINDA BEM QUE [À EXCEÇÃO DO IRÃ E UNS OUTROS] SÓ EXISTE UMA REDE. Fossem muitas, uma para cada geografia, como algumas teles vez por outra querem, a escala global da rede jamais seria possível. E aí... adeus escala global de negócios em rede. Mas não são só as teles: os governos, inclusive o nosso, vivem imaginando formas de trazer a rede para debaixo de suas protetoras asas.

Qual o problema que esta mais-que-vontade representa? A rede – a internet – pode até ser considerada um serviço público, como a rede elétrica, mas o elevado grau de inovação a que está sujeita, pela natureza de suas tecnologias, torna quase impossível a convivência com reguladores estatais. Sem falar que a governança, os princípios que mantêm a internet livre e aberta, se devem, principalmente, ao amplo acordo de quase todo mundo, até os principais governos do mundo, deixarem a internet se autogerir, usando um complexo e articulado sistema de foros interdependentes. O seu e o meu negócio dependem visceralmente disso. Os grandes negócios também: já faz tempo que deixar de ir ao banco e usar seus serviços pela rede era um privilégio dos mais afortunados. Hoje, deveria ser hábito de todos, assim como usar serviços de governo, empresas e startups como o seu.

O que todos nós queremos é uma rede que funcione, muito bem, fixa e móvel, para que a infraestrutura não seja mais um problema pra gente estar se preocupando enquanto monta um negócio. E que

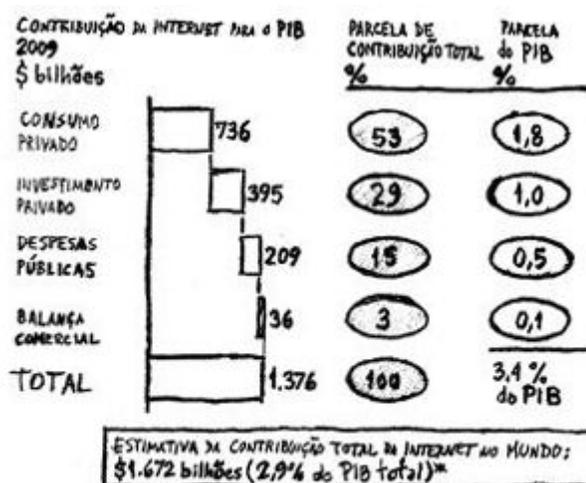
pareça com a rede que já está aí, sem governos e teles atrapalhando. Mas... em maio de 2011, no e-G8, encontro da galera que acha que manda no mundo pra discutir como mandar na internet, o então presidente francês Nicolas Sarkozy bateu o centro dizendo que a INTERNET ERA UM TERRITÓRIO VIRGEM, A SER CONQUISTADO... ao que John Perry Barlow, compositor, ativista e fundador da Electronic Frontier Foundation, respondeu imediatamente no Twitter E EU ESTOU AQUI JUSTAMENTE PARA IMPEDIR QUE ISSO ACONTEÇA. E depois foi dizer isso e muito mais<sup>268</sup> em um painel sobre propriedade intelectual na rede. Larry Lessig foi tão longe quanto, dizendo que o futuro não foi convidado<sup>269</sup> para o e-G8, que a reunião era somente um convescote do passado, dos antigos donos do mundo, para continuar dominando o mundo.

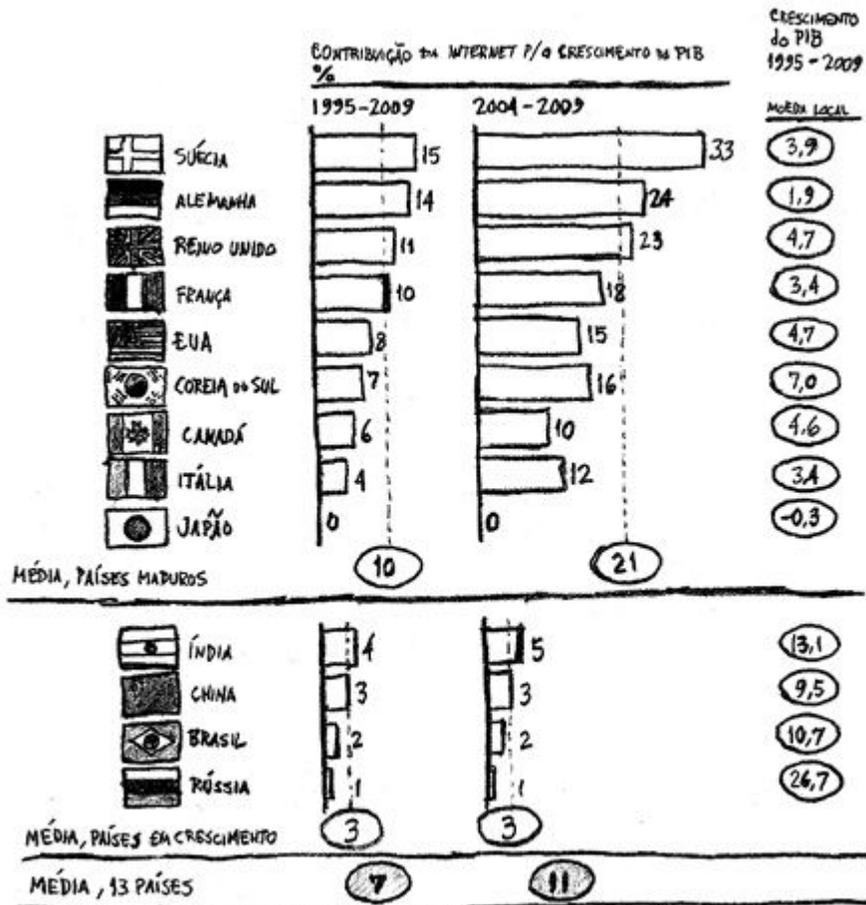
Em qual destes contextos [Sarkozy+ ou Barlow+] o Brasil poderia ser um E-LEADER<sup>270</sup> global? Que internet habilitaria mais e melhores negócios em rede, aqui, e daqui para o mundo, já que todos os negócios estão em rede? Tomara que estejamos lutando pelo cenário onde a rede está mais sendo construída, de forma paulatina, iterativa e experimental, do que sendo regulada, de forma quase sempre truculenta e burra, por desejos como o do ex-presidente da França que, neste tema em particular, tem seguidores muitos ao sul do equador, na América Latina em particular.

Mas não adianta só torcer, pois há um dever de casa a fazer. O gráfico na página seguinte mostra dados que a McKinsey apresentou<sup>271</sup> no primeiro dia do e-G8. Pra começar, o Brasil foi incluído no estudo, o que é raro. A McKinsey considerou os BRICs

[Brasil, Rússia, Índia e China] e nove outros países. Na soma destas economias, a internet já responde por 3,4% do PIB.

Como o mundo está atrasado em relação aos principais países, estima-se que a contribuição da internet ao PIB global seja de 2,9%. Entre 2004 e 2009, a internet respondeu por 21% do crescimento do PIB dos países onde a rede já está bem estabelecida e, nos países que estão atrasados, como nós, a contribuição foi evidentemente menor. No caso do Brasil, como mostra o segundo gráfico, a rede representou meros 2% do crescimento do PIB na meia década entre 2004 e 2009.





Por quê? No conjunto de países analisados pela McKinsey, somos os penúltimos em capital financeiro e ambiente de negócios e os piores em capital humano e infraestrutura. Esta não é uma boa notícia, e a pior parte é que nós, a este respeito, estamos evoluindo muito lentamente, por causa das políticas vaga-lume do país.

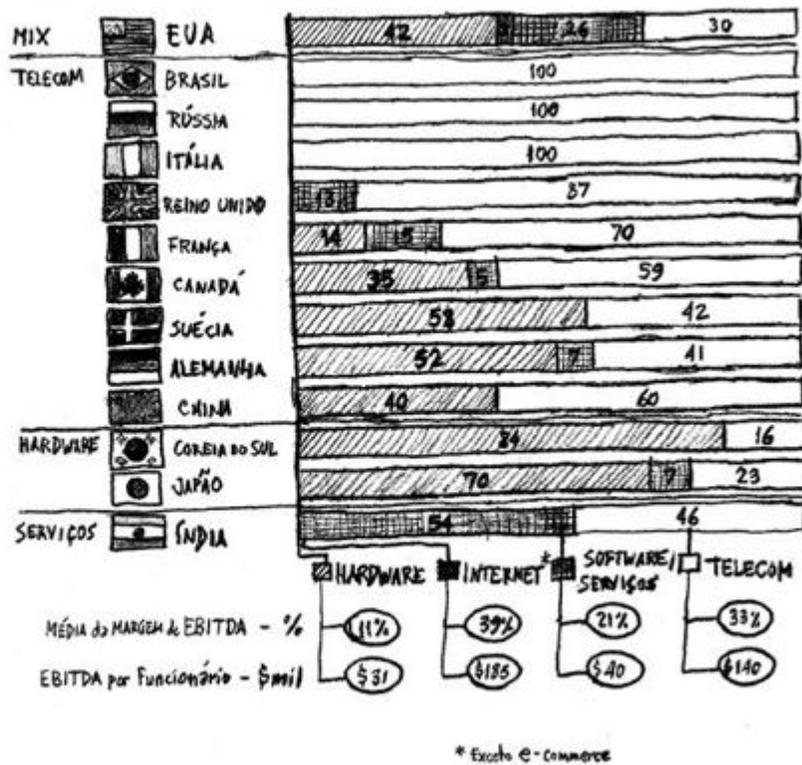
E aí, fazemos o quê? Desistimos? Não. Precisamos entender que estamos diante de uma grande oportunidade e que, se acertarmos o passo, podemos usar a rede para muito mais do que conectar pessoas. Porque o efeito colateral disso, se olharmos para o futuro, é um ecossistema muito mais rico para todos, de governo a indivíduos,

passando por empresas e instituições de todos os tipos.

Mas a mudança é de grande porte: ainda segundo a McKinsey, as maiores empresas da economia de rede nos países considerados têm a distribuição da imagem abaixo.

No Brasil, Rússia e Itália, 100% das 250 maiores empresas consideradas no estudo são de telecom. Nada de hardware, internet ou software e serviços. Coreia e Japão detonam em hardware, como seria de se esperar, e Estados Unidos e Índia em software. Nós, em telecom. Neste setor, qual é a capacidade de geração de novos negócios inovadores de crescimento empreendedor? Perto de zero: em telecom e assemelhados, no Brasil, não há uma só empresa brasileira de classe mundial ou alcance global. E você já viu, aqui mesmo no livro, histórias do setor nacional de telecom que nos dão muito pouca esperança de que ele vá ser um vetor de desenvolvimento de uma economia de [na, em, para...] rede, nacional e de classe global.

Divisão por SETOR da RECEITA das 250 MAIORES EMPRESAS RELACIONADAS À INTERNET - %

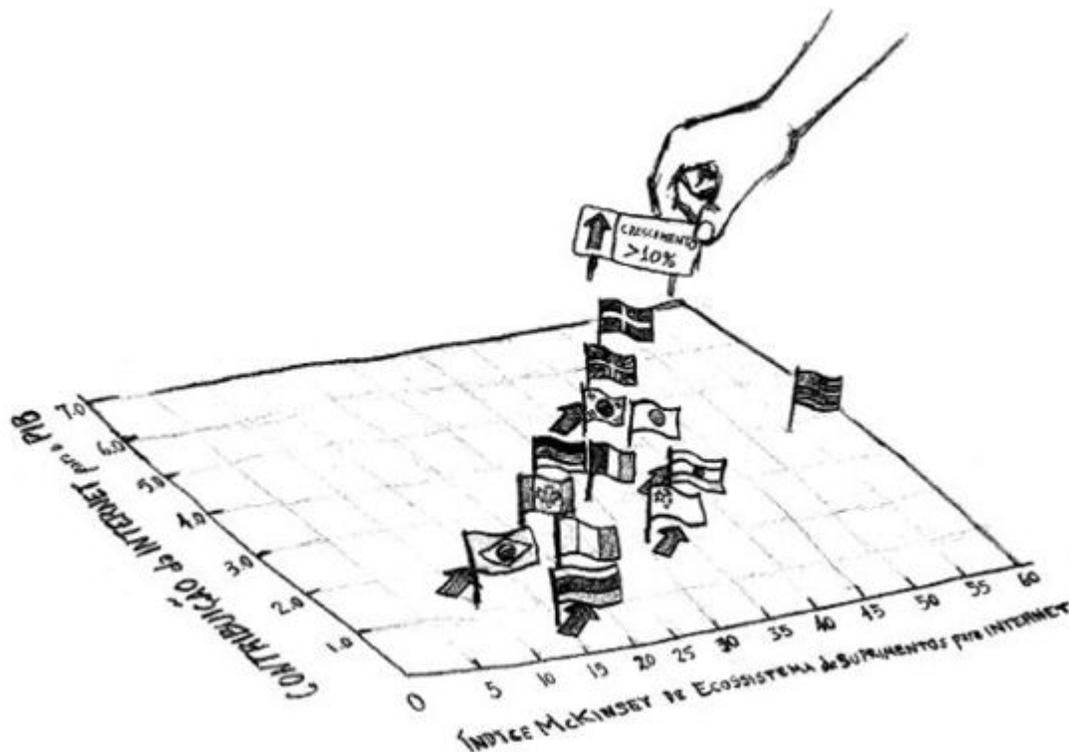


E por que é que a gente deveria mexer neste cenário? Olhe a imagem abaixo, que nos diz que países que têm um ecossistema de fornecedores de internet de classe global têm uma contribuição da internet ao PIB local muito maior do que os que são meros consumidores. Óbvio, não é? Sim... e para quem participa das discussões sobre o assunto, no Brasil, é óbvio desde 1991, por ali, mais de vinte anos atrás, quando o Brasil começou a pensar nisso.

A diferença entre nós e os indianos [aqui, o PIB de internet é 1,5% do total; lá, 3,2%...] é que eles fizeram algumas coisas e se tornaram uma potência global de software. Nós, não. A peleja deles, no momento, é se tornarem um grande fornecedor global de serviços de alto valor agregado, o que vai ser um problema não

trivial. A nossa, ser globalmente relevante em alguma coisa, qualquer coisa.

Ainda dá tempo, você perguntaria? E em quê? Sim, dá tempo. Sempre dá tempo, enquanto houver uma Lei de Moore tornando obsoleto tudo o que as pessoas e empresas estão usando a cada, no máximo, três anos. Procure alguém, a seu redor, usando software que tem ou foi atualizado, pela última vez, há cinco anos. Hardware, nem pensar. Serviços, ainda menos; os serviços em rede evoluem quase que todo dia. A dinâmica de inovação na rede é tão rápida que a gente sempre vai estar atrasado – e muito – se tentar seguir alguma tendência ATUAL, como muita gente aqui está sempre fazendo. Uma, passada, era criar MAIS UM SITE DE COMPRAS COLETIVAS para competir com os milhares que já estavam no mercado; outra, agora, é DAR UM KHAN e tentar resolver o problema da EDUCAÇÃO ONLINE, outra coisa que já tem um monte de gente fazendo, com muito poucos recursos cada um, o que uns poucos, lá fora, estão fazendo com todo o investimento e conexões do mundo.



Mas há esperança. Mesmo quando os grandes temas nacionais em TICs são a fabricação local e ineficiente de hardware, a reserva de mercado para o setor de telecom, certificação de software nacional, ainda há esperança. Aqui, a esperança é a última que morre. Não deve ser à toa que a JWT temperou sua esperança no Brasil como E-LEADER mundial com uma imagem do Cristo Redentor [em 2011]. O Brasil pode, sim, liderar comportamentos e mercados digitais. Nossa ligação com celulares e a propensão a aceitar e promover todo tipo de negócios e serviços digitais são um bom exemplo, assim como nosso e-commerce. Olhando para dados e fatos da E-ECONOMIA brasileira, a gente até desconfia que o Brasil tem um futuro digital.



Claro que falta fazer muita coisa, mas se você ficar pensando no que deveria estar pronto para melhorar suas chances de empreender, nem comece. Sejamos verdadeiros: vai demorar. Mas Romero Rodrigues, assim como muitos outros antes e depois dele, não esperou nada ficar pronto para, aos 21 anos, criar o Buscapé em 1998. O resto, inclusive a venda de 91% da companhia para a Naspers em 2009, por nada menos que US\$ 342 milhões, é história.<sup>272</sup> Muita gente poderia ter feito um Buscapé; Romero fez, e no Brasil. Se ele fez, não é o caso que qualquer um pode fazer, pois ele – e tantos outros que fazem – não é qualquer um. Mas há muitos como ele e muitos outros negócios da classe Buscapé

poderiam ter sido feitos, nos últimos quinze anos, se tivéssemos tentado mais. E esperado menos.

O texto completo da McKinsey<sup>273</sup> para o e-G8 mostra os problemas e, como não poderia deixar de ser, as oportunidades brasileiras. O que poderia estar rolando aqui se estivéssemos muito mais acima e à direita no gráfico na página anterior?... O estudo aponta que pequenos e médios negócios que atingem alta proficiência e intensidade de uso da web crescem e exportam duas vezes mais do que outros, menos competentes na rede.

Esta é apenas uma das evidências para apoiar grandes projetos nacionais de inclusão digital, intensa, em todos os níveis, de pessoas e negócios. Mas, como o gráfico mostra, as coisas não estão como talvez devessem aqui no domínio .BR. A correlação dos índices **i4F**, de intensidade e qualidade de capital HUMANO, FINANCEIRO, INFRAESTRUTURA e AMBIENTE DE NEGÓCIOS e SUPPLY, de intensidade de fornecimento, que indica se o país é mais pra fornecedor do que consumidor das tecnologias e serviços de rede, mostra o Brasil lá no fundo do poço neste conjunto de treze países.

Olhando pelo lado bom [há um, espere e verá!], não é nada pra ficar lamentando que as coisas não andam, o lugar não tem jeito e aquela choradeira de sempre. Trata-se de entender a oportunidade, seu tamanho – mundial, e não apenas local – e partir pra dar conta dela. O relatório da McKinsey dá algumas pistas do que fazer, todas elas conhecidas há muito tempo por aqui, parte do grande diagnóstico nacional e raramente alvo de um conjunto de ações, profundas, financiadas e de longo prazo, que nos façam resolver

parte considerável do problema.

FALTA GENTE: temos que educar mais e melhor; temos que fazer e, mais cedo ou mais tarde, vamos fazer. Só que esse ISSO, educar, leva tempo. Até lá, mesmo que comecemos a educar mais e melhor agora, que tal trazer gente de fora? Isso não faz mal, ao contrário do que muita gente pensa, até porque somos um país de imigrantes, no momento um monte dos quais ilegais, fugindo de seus problemas na América Latina, Europa... para tentar se dar melhor no Brasil. Por que não criamos condições para gente do mundo todo vir para cá, agora que precisamos de tanta gente, especialmente em TICs, e não há?... Se não der pra trazer gente de fora, dá pra seu startup mandar trabalho pra fora?

Eu conheci de perto, e recentemente, novos negócios que têm gente trabalhando pra eles na Índia, China, Argentina e Uruguai, que são alternativas triviais, mas também na Polônia, Hungria, Portugal, Vietnã... que não são. Se não há quem faça ou é muito caro ou [e!...] complicado fazer aqui e sua organização, administração, métodos processo e ferramentas habilitam trabalho BEM remoto, por que não? Por outro lado, já pensou a sério na oportunidade de EDUCAR GENTE? Não como é feito por muitos, só pra ganhar dinheiro ou dar um diploma, mas para preparar as pessoas para a prática, a vida... aí tem. Vá fazer.

TEMOS POUCOS SISTEMAS LOCAIS DE INOVAÇÃO como o Porto Digital e o TecnoPUC, quer de TICs ou qualquer outro mercado: que tal criar mais e financiar muitos, inclusive os que existem, numa escala que os torne globalmente competentes? Fora dos Estados

Unidos, todo mundo fez e faz isso: Inglaterra, Coreia do Sul, Espanha, China e Rússia são alguns exemplos. E nossa política de parques tecnológicos é um vaga-lume. Vez por outra acende. Mas só muito vez por outra. Ao invés dos bilhões de reais que deveríamos destinar para aglomerar competências tecnológicas e de negócios e aumentar a escala e alcance das empresas, nos contentamos com uma tal PEQUENA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA que raramente atinge um estágio de maturidade que a torna economicamente interessante. E no seu lugar, com sua rede, dá pra começar o SEU sistema local de inovação. Não espere que alguém, especialmente o governo, comece um. Vai demorar muito. Na sua escala, nos limites das possibilidades da sua rede, comece um. Agora. Melhor do que esperar pra sempre.

HÁ POUCO INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO: que tal ampliar os mecanismos de financiamento existentes e promover o investimento privado em maior escala? DE RISCO, principalmente, e de forma muito simples, em todos os degraus da escada de valor de criação e evolução de novos negócios inovadores de crescimento empreendedor? EUA, Coreia do Sul, China, Israel e, mais recentemente, Inglaterra e Chile, entre muitos outros, estão fazendo isso. Empresas e pessoas físicas estão neste mercado, que ainda é muito pouco estruturado, mas que existe e cresce no Brasil. Nem pense em esperar que os investidores comecem a ir atrás de você; eles sempre têm uma agenda mais lotada do que a sua. Vá atrás deles. Se não consegue achar, saiba que a vasta maioria dos negócios começa sem grandes investidores, muitas vezes com recursos próprios, família e amigos. Converse com todo mundo.

NOSSA INFRAESTRUTURA É DEFICIENTE, disso sabemos há muito. Vamos criar e operar, a sério e a longo prazo, políticas, estratégias e financiamentos para o setor privado resolver o problema?... O Japão fez isso, há tempos, forçando a estatal NTT a sair de sua paralisia e agir pra não perder mercado. Aqui, estamos tentando criar uma estatal para fazer o setor privado sair de seu sono eterno?... Por outro lado, quando há evidências de que o setor privado não pode dar conta do problema pois não há renda suficiente no mercado alvo, o Estado tem mesmo que intervir, e isso acontece até em países muito ricos, como Suécia e Finlândia, onde os governos estão investindo muito para oferecer alta conectividade a negócios e populações de áreas pouco densas. No Brasil, em último caso, não espere; mude-se para onde houver infraestrutura. Depois, se for o caso, volte para onde você queria ter começado. Ou dê retorno do seu investimento pra lá.

Finalmente, CAPITAL: NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR não são construídos com empréstimos, mas com investimentos inteligentes, que têm agenda, design e estão conectados a múltiplas redes de valor. E isso tem que estar associado a muitas outras condições, como uma política de encomendas estratégicas, ao invés de compras governamentais. Esta é uma constatação global, não é algo que serve para o Brasil ou países em desenvolvimento. Não caia na esparrela de tomar dinheiro emprestado do governo, mesmo a juros abaixo do custo do dinheiro, pra inovar; o risco é tão alto que não compensa, quase nunca, o investimento. Por outro lado, se você resolver imitar quem está aproveitando o BNDES [ainda] emprestando a juros abaixo da inflação para trocar dívidas de curto por longo prazo e aumentar o

capital de giro... vá em frente. O Brasil é assim mesmo.

Nem tudo está perdido. O que perdemos até aqui foram os primeiros quinze anos de negócios da economia das redes, da informação e do conhecimento. Isso não deveria ser razão para não olharmos o futuro de forma curiosa, confiante e decidida. Há cem anos, China, Japão, Coreia do Sul, Índia, Israel, Finlândia e mesmo EUA não existiam num cenário industrial global dominado por uns poucos países europeus. Israel, então, não existia literalmente. E eles não chegaram aonde estão por acaso. Nós tampouco chegaremos em qualquer lugar relevante só dependendo de acasos. E podemos fazer mais, muito mais, sem esperar por ninguém, muito menos pelo governo. E podemos começar já. Ontem.

---

## **MAS SERÁ QUE A INTERNET, POR OUTRO LADO, ESTÁ ATRAPALHANDO?**

---

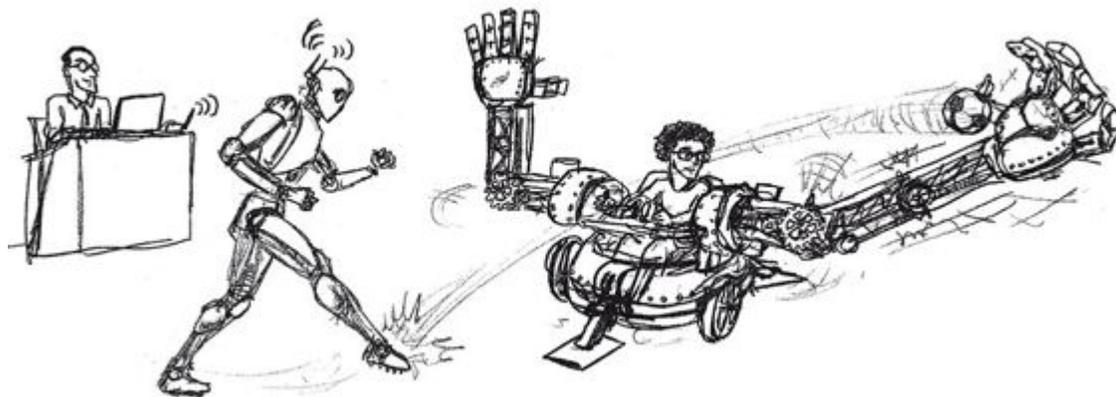
NEAL STEPHENSON<sup>274</sup> ESCREVE SOBRE UMA REALIDADE QUASE PRESENTE. Deve-se ler QUASE, aqui, de pelo menos três maneiras: no TEMPO [está pra chegar], na GEOGRAFIA [qualquer dia destes estará na sua] e na EXPERIÊNCIA [estamos para viver o que ele descreve a qualquer momento]. Stephenson está preocupado<sup>275</sup> com a falta, hoje, de GRANDES IDEIAS e EXPECTATIVAS, como as que levaram ao [e derivaram do] programa espacial americano. O CULPADO, por um lado, seria a internet, pois o impacto da rede é tamanho que a humanidade corre o risco de ficar nela e em suas consequências por uma geração inteira, digerindo oportunidades, tecnologias, usos, riscos, problemas... e por aí vai. Por outro lado, Stephenson acha que muito pouco de verdadeiramente revolucionário está sendo tentado agora, porque estamos esperando por alguma nova tecnologia [ou resultado científico] que possibilite um avanço de porte, para um novo estado de coisas, a partir do que passaríamos a tentar coisas novas de verdade.

E há o contexto social e econômico a considerar: Stephenson diz [e é verdade] que a indústria espacial não consegue mudar de patamar porque as seguradoras não inovam e não há modelos alternativos para operações de risco desconhecido. Nos negócios digitais, isso TEM [e é feito em] REDE: empreendedores, startups, angels, VCs etc. Nos outros negócios, não é tão fácil, especialmente

quando o custo de fazer o BETA, [na indústria espacial, por exemplo] está na casa das muitas centenas de milhões de dólares. Vai ver, a rede tem algo a dizer sobre isso também, nem que seja financiar os projetos: Elon Musk, fundador de Paypal, é o cara por trás da SpaceX, que tem por plano trazer o PREÇO DO QUILO EM ÓRBITA de cerca de US\$ 10 mil para perto de US\$ 1 mil. Se der certo, é um feito. Diminuir o valor de quantidades físicas em uma ordem de magnitude em uma ou duas décadas é coisa do outro mundo.

De volta à internet, duas décadas depois de se tornar comercial e à disposição das empresas, ainda estamos vendo a primeira parte da transição destas para um novo ambiente de negócios realmente sustentado pela rede. A absorção de qualquer nova tecnologia e seus serviços pelos ambientes de negócio leva tempo,<sup>276</sup> como foi o caso da eletricidade. E as empresas [e os startups, como o seu], nas transições, vão gastar muito tempo e dinheiro com escolhas erradas, ou com tecnologias de vida curta, até que as plataformas de longo prazo se estabeleçam de verdade.

Hoje, ninguém tem mais dúvida de que software está se tornando serviço e que empresas como Salesforce e Amazon [os serviços AWS] são parte da equação que vai prover INFORMATICIDADE para as empresas.<sup>277</sup> Este é um conceito antigo [de 2006...]. Mas precisa de rede MESMO: como vamos ter INFORMÁTICA COMO SERVIÇO, com todos os processos e informação providos por agentes externos ao negócio, se ainda não dá pra confiar na rede de verdade? A velocidade média de download, no Brasil, é de pouco mais de 100kbps.<sup>278</sup> É pouco, depois de duas décadas de rede.



A rede é infraestrutura e, para ser APREENDIDA de fato, precisa ser universalizada. Em cobertura, quantidade e qualidade. E isso não está acontecendo na velocidade esperada, porque boa parte do que tem que ser feito para tal depende de políticas públicas, como dependeu a eletricidade. A maior parte dos efeitos colaterais do programa espacial americano, de Teflon a cirurgia robótica, eram dispositivos que poderiam ser comprados ou usados individualmente, portanto de espalhamento mundial quase imediato, dependente apenas do poder aquisitivo e educação para uso. A rede é de certa forma infraestrutura pura, e a primeira verdadeiramente global, escrita nas mesmas linguagens e protocolos.

Para muitos países e regiões econômicas, especialmente os mais pobres, lentos e fechados, vai levar tanto tempo para entender e se apropriar da rede e seus efeitos que, quando estes chegarem, será como sair de uma Idade Média. Aí, vão descobrir que a próxima revolução das redes, a das redes da vida, <sup>279</sup> já terá começado há muito tempo, e, de novo, será muito tarde. Pela mesma razão que seus cidadãos e empresas não estão no grupo que está, ao nosso tempo, melhor aproveitando os benefícios da internet como

plataforma de e para inovação e negócios.

Mesmo que Stephenson entenda que está tudo muito lento, a distância entre os que estão na e em rede e os que estão fora dela é astronômica. A inovação em rede talvez esteja mesmo devagar para os que têm rede, mas ainda nem acontece para os que dela estão isolados ou quase. E a divisão digital do começo da rede, quando o problema era APENAS de acesso, tornou-se ECONÔMICA E SOCIAL hoje, como aliás nunca deixou de ser. Talvez mais grave porque, primeiro, apenas uns poucos locais de classe mundial dominam, efetivamente, a economia da internet, com seus negócios de rede; segundo, quem está em rede participa de sociedades e mercados muito mais amplos se tiver as bases culturais, linguísticas e econômicas para tal. Pra quem quiser escrever uma novela *steam-clock-retropunk* a partir daí, este pode ser um bom argumento. É só pôr as mãos à obra. Literalmente...

---

## **MOTIVAÇÃO, HIERARQUIA, INOVAÇÃO...**

---

E STEPHENSON NÃO ESTÁ SOZINHO. Para citar dois outros autores, Peter Thiel anda dizendo que o futuro terminou,<sup>280</sup> que não estamos mais pensando em MAIS RÁPIDO para nada. Que não viajamos mais rápido, que muitas soluções que foram prometidas para logo, na década de 1970, não aconteceram e há pouca chance de acontecerem no futuro próximo [a cura do câncer, por exemplo] e que, tirante os computadores e rede, filhos diletos da Lei de Moore, o futuro acabou.<sup>281</sup> O trem do PROGRESSO teria descarrilhado ali entre a chegada à Lua em julho de 1969 e Woodstock, três semanas depois. Vai ver, foi tudo culpa do Jimi Hendrix. *The Experience, you know...*

Robert Gordon<sup>282</sup> trata a evolução nas condições de vida entre 1890 e 1950, causadas pela onda de inovações do fim do século XIX e começo do século XX [motor à combustão, automóvel, eletricidade em escala industrial, vacinas, telefone, avião, rádio, ar-condicionado, TV, refrigeradores...], e diz que as mudanças na primeira metade dos 1900s foram gigantescas, comparadas com o que aconteceu entre 1950 e 2000.

Sob uma certa ótica pode até ser verdade; mas será que não é porque o ponto de partida para as inovações que mudaram o mundo há mais de cem anos era bem perto de um certo zero nas escalas de intensidade e densidade tecnológicas na economia e na sociedade

como um todo?

Esta é uma longa e complexa discussão que vai rolar por muito tempo. Hoje, há até quem diga que enquanto um dos grandes [e recorrentes] exemplos de inovação corporativa e de produtos for a Procter & Gamble... estaremos numa era de POUCA INOVAÇÃO.<sup>283</sup>

Aqui é onde Nick Carr se envolve no debate<sup>284</sup> sobre inovação em nosso tempo, comparado com o que se fez num passado nem tão distante e refletindo sobre os argumentos de Stephenson, Thiel, Gordon e outros. Carr partiu da hierarquia das necessidades de Maslow, que tenta explicar – em tese – as demandas humanas, desde as mais básicas [fisiologia, sobrevivência] até as mais sofisticadas [criatividade] e, dela, criou uma hierarquia de [ou para] inovação, que tem por base o que, na pirâmide de Maslow, nos interessa agora, no nosso tempo. Resultado?



Carr propõe uma hierarquia de tecnologias que atendem às demandas humanas nos níveis de Maslow e diz que, nas sociedades

contemporâneas, que giram ao redor dos níveis de LAZER e SATISFAÇÃO PESSOAL aqui e agora, o que obtemos dos processos de inovação é exatamente o que pedimos. Como quem cria uma rede social de sucesso tem mais reconhecimento e remuneração, e mais rapidamente, do que quem poderia melhorar radicalmente a qualidade de processos de gestão pública ou propõe e [tenta] implementa[r] um conjunto revolucionário de sistemas de transporte público, que estão nos níveis mais baixos, e mais difíceis, de organização social e prosperidade da hierarquia, é claro que a maioria dos empreendedores [e seus investidores] vai se dirigir para onde estão as maiores remunerações e, não por acaso, as maiores chances de realizar algo, de fato.

Carr reconhece que esta aproximação é rudimentar. Mas ela serve pra explicar muito do que estamos vendo ultimamente, com parte significativa dos esforços de e para inovação quase que evitando os níveis intermediários e mais estruturais da hierarquia. Vale a pena notar que inovações no nível 1, o mais baixo, não exigem ESTRUTURAS e SISTEMAS como é o caso dos níveis 2 e 3. No nível 2, por exemplo, está o problema do lixo [e dos descartáveis, e...]: apesar da urgência e certamente da sua importância capital para a sobrevivência de muitas espécies, inclusive a nossa, o avanço nesta área depende de mudanças estruturais que, por sua vez, dependem de política, legislação, regulamentações... coisas tão complicadas e demoradas que tendem a desestimular potenciais interessados.

Resultado? Pode ser mesmo que, num mundo cada vez mais PESSOAL, orientado à realização cada vez mais imediata e última dos desejos de cada um, o espaço para as inovações estruturais

tenha sido reduzido à sua menor expressão em quase meio século. Solução? Tem gente que odeia a ideia, mas aqui é onde entram as políticas públicas. Os programas americanos para o espaço e defesa foram os vetores de grande parte das tecnologias que usamos em casa, empresa e vida pessoal. Ir à Lua [antes dos russos] e escapar da destruição total [infligida pelos russos?...] eram motivos bons o suficiente para se investir trilhões de dólares de recursos públicos em programas de inovação de longo prazo. E deu no que deu.

Qual é o problema hoje? Todo mundo está esperando pelos chineses? Ou por uma nova corrida espacial [ou armamentista]? Os EUA não têm mais fôlego para liderar a inovação em escala mundial, especialmente a inovação estrutural e de complicada realização, de longo prazo? A Europa vai mesmo se acabar e não adianta esperar nada de lá? Seja o que for, se Carr estiver certo ou perto, é bom que se faça alguma coisa para retomar o curso da inovação radical, porque não serão os empreendedores e investidores que hão de mudar o meio da pirâmide, porque eles não têm meios para isso e, se tivessem, não teriam poderes para usá-los.

Mas há um detalhe: licitar dinheiro como quase sempre se faz nas políticas públicas para ciência, tecnologia [e mais recentemente, inovação] no Brasil, como se fosse para pesquisa, em função de uma tal demanda qualificada, sem definir uma agenda de problemas, de desafios nacionais ou globais, de amplo impacto econômico e social, e de como potenciais respostas, resultados e soluções serão inseridos nas cadeias de valor de onde vieram os problemas e as perguntas vai levar ao de sempre: uma miríade de artigos científicos da melhor qualidade, publicados nos melhores veículos globais...

mas nenhum resultado empreendedor ou econômico. Social, nem pensar.

Daí porque um monte de gente acha que políticas públicas não têm nada a ver com inovação. Mas TÊM, SIM, E MUITO: SÓ QUE, PARA DAR RESULTADO, TÊM QUE SER, ELAS PRÓPRIAS, INOVADORAS.

[268](#) "Copyfight: EFF co-founder enters e-G8 'lion's den,' rips into lions", em [bit.ly/mimncA](http://bit.ly/mimncA).

[269](#) "Conférence de presse de la Société Civile lors de l'eG8", em [bit.ly/12pN196](http://bit.ly/12pN196).

[270](#) Veja "A e-vez do Brasil: será?", em [bit.ly/jVWFzf](http://bit.ly/jVWFzf).

[271](#) "The internet is 20% of economic growth", em [read.bi/l6KEYK](http://read.bi/l6KEYK).

[272](#) "Naspers buys Brazil's BuscaPe.com for \$342 million", [bloom.bg/12hooQz](http://bloom.bg/12hooQz).

[273](#) "Internet matters: the net's sweeping impact on growth, jobs, and prosperity", [bit.ly/13PQZfr](http://bit.ly/13PQZfr).

[274](#) Autor, especialista em ficção digital; veja meu favorito, "Snow crash", [amzn.to/Uke5aV](http://amzn.to/Uke5aV).

[275](#) "Neal Stephenson on science fiction, building towers 20 kilometers high ... and insurance", em [bit.ly/11JgIHs](http://bit.ly/11JgIHs).

[276](#) "The shock of the new", em [slate.me/Vj7rRo](http://slate.me/Vj7rRo).

[277](#) "Informaticidade: informática 'medida' em megawatt-hora?", em [bit.ly/aT96C1](http://bit.ly/aT96C1).

[278](#) Segundo dados de estudo global de 2011, feito pela Pando Networks, em [bit.ly/XQktEV](http://bit.ly/XQktEV).

[279](#) "XNA: genética sintética, vida artificial?", em [bit.ly/11Jnyga](http://bit.ly/11Jnyga).

[280](#) "The end of the future", em [bit.ly/17LZcRO](http://bit.ly/17LZcRO).

[281](#) Thiel precisa ler Drucker; o presente mudou quando começou a era da informação. Veja o texto a partir da página 32.

[282](#) "Does the 'new economy' measure up to the great inventions of the past?",

em [bit.ly/XbCGNB](http://bit.ly/XbCGNB).

[283](#) "When will this low-innovation internet era end?", [bit.ly/YcWzBx](http://bit.ly/YcWzBx).

[284](#) "The hierarchy of innovation", em [bit.ly/VIVbIO](http://bit.ly/VIVbIO).



## CUIDADO COM O GATO!



ERA UMA VEZ UMA VILA RURAL, EM MEIO A MONTANHAS LONGÍNQUAS, ONDE TODOS VIVIAM FELIZES. *Quase que para sempre... até porque um eremita, numa alta caverna, era o guardião espiritual que garantia a saúde e bem-estar daquele pequeno povo, assim como de seu sustento. Até que, de tão bem que estava, a coisa desandou. Os casais começaram a se desentender, a safra já não dava para todos, os jovens não queriam nada com a vida, os mais velhos começaram a morrer mesmo sem razão. O conselho dos anciãos resolveu tomar uma medida extrema, nunca dantes contemplada: em comissão, foram à loca do sábio, em busca de*

*conselho e conforto.*

*Lá chegando, encontram o ermitão descabelado, a lidar com uma praga de ratos que tirava sua paz e sustento: "Desde que os roedores me descobriram e aos meus grãos, nada mais faço a não ser lutar, dia e noite, para tirá-los daqui. De pouco tem adiantado. Não posso lhes fazer mal; só assustá-los. E isso de pouco adianta. Não mais medito, não há tempo para cuidar dos espíritos da aldeia, porque nem do meu há mais tempo para tratar."*

*Os anciãos, em concílio sobre tal cena, propõem ao sábio uma solução tão natural que, quem sabe, ele aceitaria: "Mestre, humildemente vos propomos um presente, da aldeia; ele saberá tratar os ratos e, como parte da mesma natureza que os criou, não é um mal que vos propomos, mas um bem: será que o mestre aceitaria, como nossa humilde oferenda, um GATO?..."*

*O velho sábio parou e refletiu: um gato!... óbvio! Como não havia pensado nisso? Gatos competiam com ratos, parte da ordem natural das coisas, e não havia nenhum mal em ter um deles por ali. Afinal, era capaz até de o gato não fazer mal a nenhum rato; sua simples presença os levaria a procurar outra fonte de sustento que não a sua.*

*O eremita, agradecido, aceitou o gato, e o comitê de anciãos, de volta à aldeia, providenciou um de imediato. E a paz foi restaurada. Por muito pouco tempo. O tempo fechou e até uma morte violenta foi registrada, numa disputa entre vizinhos, algo que jamais havia acontecido antes.*

*Estarrecido, o comitê de anciãos volta a visitar o eremita e descobre que, depois de dar cabo de uns poucos ratos e ter-se saciado, o gato viu sua comida desaparecer. De pronto, começou a exigir de seu hospedeiro o alimento devido. O gato não comia grãos e miava o dia todo. E à noite. Toda. E o velho sábio tinha perdido a paz de vez. Parecia ensandecido.*

*O comitê, de pronto, descobre o que falta: leite. E resolve o problema, com o aceite do velho mestre, presenteando-o com uma vaca e um bezerro. Agora, o gato cuidaria dos ratos, se voltassem, o bezerro fazia a vaca produzir leite, e parte do leite seria do gato. E o sábio poderia meditar e cuidar dos espíritos e todos estariam contentes e felizes. E os anciãos tinham certeza de que todos os problemas estavam, de novo, resolvidos para sempre.*

*Por um tempo. Depois de algumas estações, a vida na aldeia se tornou um inferno. Secas, pragas, brigas, tudo o que não podia acontecer estava acontecendo, muito e muito frequentemente. De novo, os anciãos sobem a montanha e, espantados, chegam a um velho homem em pânico, na lide com uma vaca que havia acabado de parir outro bezerro dentro de sua loca, agora imunda e inabitável, fezes sobre os preciosos grãos que outrora eram o sustento das preces... e um gato apavorado com bovinos e um humano dentro de um espaço onde mal cabia ele, o gato. E o felino só estava lá por causa do leite. E não entendia como o homem era incompetente a ponto de não conseguir ordenar a casa. Ou ordenhar a vaca para si, o gato.*

*Os anciãos chegaram à mesma conclusão em pouco tempo e, ao*

*mesmo tempo, a uma solução: o velho homem não tinha nada de prático, nem tinha que ter. O que ele precisava, mesmo, era de alguém que cuidasse dele e da casa, para que ele, por sua vez, pudesse cuidar dos espíritos. Propuseram que o mestre esposasse uma das moças da aldeia, o que foi aceito depois de alguma relutância. Mas, como estava, a coisa não podia ficar. E, se havia alguém que poderia arrumar a coisa e a casa, talvez este fosse o caminho para voltar a meditar e, de mais de uma forma, "sair de si e do mundo".*



*O velho mestre desce à aldeia: casamento, comemoração, despedidas, e partem os nubentes montanha acima. Todos respiram aliviados, afinal de contas, agora, sim, os problemas estavam resolvidos. E para sempre.*

*Por um tempo. Algum tempo. Depois do qual a aldeia mergulha na mais profunda barbárie, a ponto de terem se esquecido, quase todos, do mestre e suas responsabilidades para com a vila. Até porque, na guerra civil em que estavam mergulhados, vários membros do conselho perderam a vida, alguns condenados por traição, corrupção e crimes menores. Até que, num súbito hiato de paz no vale, alguém conseguiu reunir um grupo que lembrava do mestre e, a muito custo e em nome de todos, reuniu um grupo para subir a montanha a pedir conselho e guarida.*

*O que foi feito de pronto. Lá em cima, encontram um senhor que cuidava da terra com um filho no braço e outro à barra da calça, aos berros. Uma jovem grávida tangia um pequeno rebanho, enquanto um velho gato gastava mais uma de suas vidas esperando o leite, olhando a caverna para que nela não chegassem os ratos. Para o sábio, tempo para meditar que é bom, nada.*

*Estupefatos, os aldeões gritam, surpresos: "Mestre?!?...", ao que o homem, com a cara mais lavada do mundo, replica "CUIDADO COM O GATO..."*

...

Esta história me foi contada há vinte anos por um alemão, YAHOOO! [sim, com três o's e exclamação], em Pipa. E na época em que Pipa era uma vila no mar do Rio Grande do Norte, e não uma Búzios nordestina, Yahooo! era dono de uma pousada do mesmo nome, sem energia elétrica mas com uma acolhida e comida fantásticas. Longe de tudo, mesmo da Pipa da época.

Antes de Pipa, *Yahooo!* girou mundos e havia passado um tempo na Índia, com Osho.<sup>285</sup> O polêmico mestre,<sup>286</sup> como se sabe, falava muito por parábolas e a do gato foi uma delas, presenciada por *Yahooo!*, em resposta a uma pergunta feita por um americano ao fim de um estágio de muitos meses de ensinamentos e meditação. Tentando tirar algo definitivo do guru que só falava em CONTEXTOS, FLUXOS e REFLEXÃO PESSOAL PERMANENTE como forma de viver, quis saber qual era A regra para o equilíbrio e qual era, mesmo, o SEGREDO DA VIDA?...

CUIDADO COM O GATO..., foi a resposta. E ninguém entendeu por quê.

Depois de muita discussão, o grupo de *sannyasin* solicitou uma última audiência antes do fim do retiro para fazer uma pergunta: MESTRE, COMO ASSIM... CUIDADO COM O GATO?... e o que se seguiu foi a parábola repetida acima, que *Yahooo!* me contou, entre caipirinhas e camarões, num dia de muito sol na praia em frente à sua pousada em Pipa.

...

Como em todas as parábolas, há muitas interpretações. Mas há uma, quase padrão, que tenho visto e ouvido: o gato representa a LIGAÇÃO, o ATTACHMENT. UMA VEZ QUE O SÁBIO DEIXOU PARA OS OUTROS ESCOLHEREM COMO RESOLVER SEU PROBLEMA, ACEITOU O GATO E SE LIGOU A ELE, tudo passou a girar em torno da SOLUÇÃO, que transformou e se transformou no VERDADEIRO PROBLEMA.



ERROS SÃO ESSENCIAIS: ERRE PARA APRENDER, ERRE PARA CRESCER. VOCÊ É O PRIMEIRO AQUI... EXPLORE!

Pense você mesmo: há muitas maneiras de resolver o problema dos ratos sem o gato. Com o gato, e sem aprender a resolver os PROBLEMAS DO GATO, é preciso cada vez mais ajuda externa até que, ao invés de viver, aquele que era sábio e espírito da aldeia deixa de viver e passa, apenas, a passar tempo. Não COM o gato, mas PARA o gato. A vida é breve, e não há tempo para se viver PARA os outros; mal dá tempo para cada um viver a sua própria vida, e mesmo assim há tanta gente, literalmente, perdendo tempo.

Levando em conta todos os aspectos do empreendedorismo, não é empreendedor apenas aquele ou aquela que cria e evolui

negócios. Para viver a vida que queremos viver, e não a que nos querem impor, cada um deve empreender seu aprendizado, carreira, família, um ou muitos negócios, a vida inteira. Caso contrário, estaremos só passando tempo. Que é como muita gente *gasta* seu tempo, PASSANDO TEMPO. Passando pela vida, carimbando papéis que nem sabe o que são, talvez só se movendo para atrapalhar alguém. Alguns nem energia para isso têm... estão só esperando, para viver uma aposentadoria tranquila, PASSANDO AINDA MAIS TEMPO. Pra quê?...

Não há nenhum bom MANUAL para VIVER ou para APRENDER. Tampouco para EMPREENDER. A ARTE DE EMPREENDER, APREENDE-SE: não só APRENDEMOS AO EMPREENDER, mas EMPREENDEMOS AO APRENDER. Escrevemos nós mesmos o manual, o mais apropriado deles, mesmo tendo os melhores facilitadores, mediadores e conselheiros. O mundo está cheio de gente para dar conselhos, a maior parte acompanhada de um GATO. O manual da vida e do empreendedorismo é escrito e reescrito a cada oportunidade, a cada momento, a cada novo problema. Claro que há uma gigantesca rede de conhecimento e experiência a que temos acesso e, principalmente, um repertório monumental de erros que podemos evitar.

Mas nossos problemas – e os do nosso NOVO NEGÓCIO INOVADOR DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR –, no nosso contexto, tempo, rede social, mercado, regulação, clientes, colaboradores..., são únicos, são nossos. Sempre. E as coisas só [a]parecem como são quando abandonamos os preconceitos sobre elas e passamos à ação, agora, e não em algum tempo futuro. [287](#)

Sob certos pontos de vista, os ratos não são o problema que pareciam ser. Muito menos precisam de gatos na solução.

Aprender, criar, inovar e empreender são atividades sempre muito complexas porque implicam a descoberta e/ou criação de espaços e comportamentos, produtos, serviços, métodos, processos, modelos de negócio. E porque são circulares: quando tudo está muito bem, quando você acha que sabe tudo, ou fez tudo, é exatamente antes deste ponto que você já deveria ter voltado a um novo ponto de partida e começado tudo de novo. Caso contrário, você se torna irrelevante. Ou seu negócio morre.<sup>288</sup> Ainda mais rápido se tiver um GATO. Pense. E escreva você mesmo seu manual. E reescreva, o tempo todo.

---

## **MAS... DEU TUDO CERTO! AINDA ASSIM, TEM GATO?...**

---

TEM, SIM. AÉ QUE TEM MESMO. PORQUE UMA ÓTIMA FORMA DE COMEÇAR A DAR ERRADO É ESTAR CERTO AGORA, DA MESMA FORMA QUE SÓ MORRE QUEM ESTÁ VIVO. Bob Herbold foi COO da Microsoft e passou mais de duas décadas na [imagine?...] Procter & Gamble. Vendo gatos em todo canto, especialmente nos lugares que deram certo, Herbold aponta<sup>289</sup> as 9 maiores armadilhas – os gatos corporativos – criadas pelo sucesso:

1. NEGLIGÊNCIA: deixar de sentir o contexto, de pressentir as mudanças, de se preocupar com a realidade do negócio, da competição, achar que tudo está resolvido para sempre, e muito bem. A única forma de se livrar deste gato é manter a pressão, segurar o modo startup [tudo ao mesmo tempo agora, contra o tempo e todas as outras prioridades...], o que não é fácil e, quando não se consegue, tem como resultado negligenciar a realidade, os problemas do dia a dia e os do longo prazo ainda mais. O grande cemitério dos CNPJ é logo ali...
2. ORGULHO: você chegou lá, fez algo que mudou o mercado inteiro, construiu uma – ótima? – base, dominou o mercado, bateu toda a competição, tem margens excelentes... e por que não sentir, também, um orgulho infinito do trabalho feito a tão duras penas, com seu time, por tanto tempo CONTRA TUDO E

TODOS?... Daí pra deixar este orgulho tomar conta de sua imaginação e tolher sua percepção de realidade a ponto de você começar a negligenciar tudo o que não está conforme sua visão de mundo... é um passo. Ínfimo.



3. **TÉDIO**: depois de um longo tempo fazendo a mesma coisa, você não sabe fazer mais nada, nem a mesma coisa. Porque já nem é a mesma coisa. Como tudo muda e você – culpa do tédio – fica onde e como está, o tempo passa, a vida idem, e você nem acha graça. Quantas vezes você já saiu de casa pra seu negócio [tomara que não seja o novo] só porque tinha que ir, porque o GATO – o negócio – tinha lhe prendido lá de alguma forma? O que era um sucesso, energia geral, se tornou chato, você sabe [ou não? pense...], mas continua, dia a dia, como se o mundo não fosse se acabar. Mas vai.

4. **COMPLICAÇÃO**: Herbold dá ao quarto gato o nome de complexidade; não é a mesma coisa, como já vimos muitas páginas atrás [página 221]. O problema, aqui, é que seu negócio [dentro da empresa] ou sua empresa cresce e os

processos de negócios se tornam cada vez mais enrolados, pra não dizer confusos, burros e inúteis, a ponto de seus principais colaboradores perderem mais tempo em funções periféricas de autorização e prestação de contas sobre o trabalho que deveriam estar fazendo do que fazendo o trabalho em si. Danado, em quase toda empresa ou grupo que chegou neste estágio, é que quase todo mundo sabe que as coisas estão num ponto que é contra os interesses do negócio, mas há uma neurose corporativa, coletiva, que trava as pessoas, mesmo as mais criativas, e impede a mudança. Já vi gente nova, quieta, em grandes empresas, mortas, esperando que o SISTEMA mude por si só... mesmo quando elas são os únicos agentes de uma possível mudança, foram contratadas para tal... mas a carreira, os riscos, os dezesseis salários...

5. INCHAÇO: uma das consequências do excesso de complicações corporativas é o conjunto de métodos, processos, estruturas e ferramentas que, paulatinamente, tira o poder das bordas [onde está a ação e interação NEGÓCIO-COLABORADORES-USUÁRIOS-CLIENTES] e o remete para o centro, onde se estabelece, está e se consolida, cada vez mais [se você não trabalhar contra isso de dia e de noite...] uma infernal máquina burocrática capaz de consumir toda a energia do negócio e, não por acaso, suas margens e seu futuro. Governos – em qualquer lugar, não só no Brasil, são muito bons nisso. É muito difícil tratar o inchaço corporativo, e ele é capaz de se estabelecer mesmo em startups, onde às vezes chega por intervenção dos investidores, ansiosos demais por resultados e, muitas vezes, temerosos quanto ao destino do seu [deles] dinheiro. É uma praga; pode matar qualquer negócio, novo,

velho, pequeno, grande... até países como o Brasil.

6. **MEDIOCRIDADE:** falamos de times, liderança, de manter todos os processos de seu negócio acima da média... métricas, agilidade, mas o danado é que, por muitas razões, inclusive **SOLIDARIEDADE**, muitos acabam em conluio com a baixa performance de pares e liderados, e o resultado é um só, a alienação dos melhores. Resultado? Você não se vê livre de quem não quer contribuir para a realização de sua estratégia no limite de suas capacidades... ao mesmo tempo em que os que podem fazer muito mais do que a obrigação se desestimulam e tendem a abandonar o barco. Aí, o grande cemitério dos CNPJ já tem lugar reservado para o seu, é só questão de tempo. Pois não há nenhum sistema [teórico ou prático] orientado à performance do todo e baseado na média ou mediocridade das partes. Caso a estudar são as universidades públicas brasileiras, meritocracias teóricas sustentadas, em tese, por uma isonomia salarial onde todos ganham o mesmo pela mesma função, independente do resultado de seu TRABALHO. AMBEV, 3G Capital e as melhores escolas do planeta não foram feitas e não funcionam assim. Cuidado para não deixar o seu **NOVO NEGÓCIO INOVADOR DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR** chegar neste ponto, onde novidade, inovação, crescimento e empreendedorismo – e capacidade de sobreviver – terão saído pela porta dos fundos.

7. **LETARGIA:** sua rede é confortável, você tem muito tempo pra reagir [na sua opinião, quem há de contestar?], até porque sua confiança, que fez tanto no passado, com tão pouco e tão poucos, é muito acima da média e, quando você resolver reagir

[quando?] vai ser trivial resolver as broncas que se acumulam a cada dia. Nada disso: às vezes, basta um, dois anos para um startup se transformar em um NEGOCIOSSAURO, incapaz de perceber os meteoros que vão interferir em sua ecologia... e mais ainda os pequenos e irrelevantes animais cujas novas habilidades podem ser muito mais relevantes, em um cenário de crise, do que as suas. Num grande negócio, cortar custos, perder pessoas, é uma tragédia. Em um startup, ou num novo negócio, leva jeito de fim: como vamos demitir se deveríamos estar contratando para crescer? Nada disso; APRENDA A FAZER CURVAS. O caminho mais curto entre a saída e qualquer parada [não há chegada no caso de NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR] é possivelmente muito longo. Bem mais longo do que você talvez quisesse que fosse. Muito, muito longo.

8. TIMIDEZ: de repente, você se esconde, se recusa a interpretar a realidade, a enfrentar pessoas que você trouxe para o negócio e que não mais contribuem [às vezes, semanas depois de chegarem...] para o seu desenvolvimento. Falta vontade ou você tem ou passou a ter medo de entrar numa confusão, apartar e decidir [isso é responsabilidade e problema SEU!] quem está certo e errado [e arcar com as consequências, todas]. E há os empata-f..., o povo que não faz nada e tampouco deixa quem sabe, pode [ou quer tentar, mesmo sem saber] desenrolar aquela bronca por trás de um contrato que pode matar ou salvar o negócio. O negócio é seu, você que começou. Que nem dizia meu avô Inácio Pequeno, seja homem – ou mulher – e resolva, o problema é seu. Você não tem escolha.

9. CONFUSÃO: uma armadilha comum, quase síndrome, é a CONFUSÃO NAS COMUNICAÇÕES CORPORATIVAS. Os sinais do topo não chegam em muitas bases, a não ser mediados pela gestão intermediária, que replica as mensagens sob sua própria ótica. Resultado: ninguém sabe muito bem o que deveria estar fazendo e para onde a energia corporativa deveria estar sendo dirigida. Que pergunta os executivos mais sêniores não estão fazendo, segundo Herbold? QUAL É A FORMA MAIS APROPRIADA DE COMUNICAÇÃO COM OS COLABORADORES, DE FORMA QUE TODOS SAIBAM EXATAMENTE QUAIS SÃO OS OBJETIVOS? Sem objetivos claros, de todos, pouco importam as competências, pois a maior parte da energia se dispersa. Mas não só: os líderes quase nunca sabem o mais importante, que é o que as bases sabem, pensam, avaliam... sobre o futuro do negócio. Não se trata apenas de lidar com a CONFUSÃO DE CIMA PARA BAIXO, mas com a confusão ampla, de conexões, relacionamento, interações e construção de significados ENTRE TODAS AS PARTES, para aumentar a confiança de que todos, ao mesmo tempo, estão tentando ir para o mesmo lugar.

Herbold diz que muitas companhias têm a ilusão de que encontraram o segredo do sucesso perene. LEDO ENGANO, segundo ele; AO TORNAR AS PRÁTICAS DE SUCESSO DO PASSADO [no contexto de lá] HÁBITOS DO PRESENTE [num mundo diferente], ELAS ESTÃO, NA VERDADE, CRIANDO DESVANTAGENS COMPETITIVAS INSUSTENTÁVEIS. O sucesso eterno, claro, não existe. Herbold diz que a Sony, e não a Apple, poderia ter inventado o iPod, mas não soube evitar várias das armadilhas descritas acima, derivadas de seus sucessos anteriores em portabilidade de mídia. O

que fazer, se você já tem – ou vai ter - um negócio de sucesso?...  
Cuidado com o – aliás, são nove ou mais! – gato. Como líder, você  
tem que ter certeza de que nada É, tudo apenas ESTÁ. E TENTAR  
IDENTIFICAR, com muita antecedência, CADA GATO. E TRATAR  
DELES apropriadamente, ASSIM QUE SE MANIFESTAREM.

---

## **DEU ERRADO, E AGORA? ALIÁS, DÁ ERRADO?**

---

VOCÊ DEVE TER NOTADO QUE A GENTE NÃO ACREDITA NESTA HISTÓRIA DE DAR ERRADO, CERTO? Nos processos de inovação e desenvolvimento de negócios, há riscos, muitos. Riscos devem ser entendidos, avaliados e assumidos ou descartados, pois o maior risco do risco é se pensar que não há risco nenhum. E há risco o tempo todo; mesmo a opção que muitos consideram de risco zero, que é não mudar, vem carregada de riscos na maioria dos negócios. Se for tempo e lugar pra mudar, por exemplo, é 100% de risco.

O desenvolvimento de NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR é um grande conjunto de tentativas, erros e aprendizados. Os erros são consequências naturais das tentativas, pois iremos experimentar coisas que ninguém nunca fez ou, no mínimo, nós nunca fizemos. Mesmo que outros tenham feito, foi noutra contexto; no nosso, seremos os primeiros. Então... estaremos sempre no modo de EXECUÇÃO IMPERFEITA DO DESCONHECIDO. Aí, a única forma de DAR ERRADO é aprender pouco ou, no pior caso, nada.

Se nada dá errado, alguma coisa DÁ CERTO? Depende... SÓ SE VOCÊ APRENDER NO PROCESSO. Acho que você já imaginava que esta era a conclusão. Já vi muita gente dar certo, no processo de criação e evolução de negócios, chegar ao fim de um ciclo vendendo sua participação ou até o negócio inteiro para outros... e aprender

muito pouco. Chegar ao fim de um ciclo se perguntando O QUE SEI FAZER, AGORA, SENÃO O QUE EU FAZIA ANTES?... não é exatamente o que se quer como resultado de um investimento de anos em um negócio [ou atividade qualquer]. E olha que um novo negócio [ou um novo projeto] é um ciclo TEA, de TENTAR, ERRAR E APRENDER, como já dissemos tantas vezes.

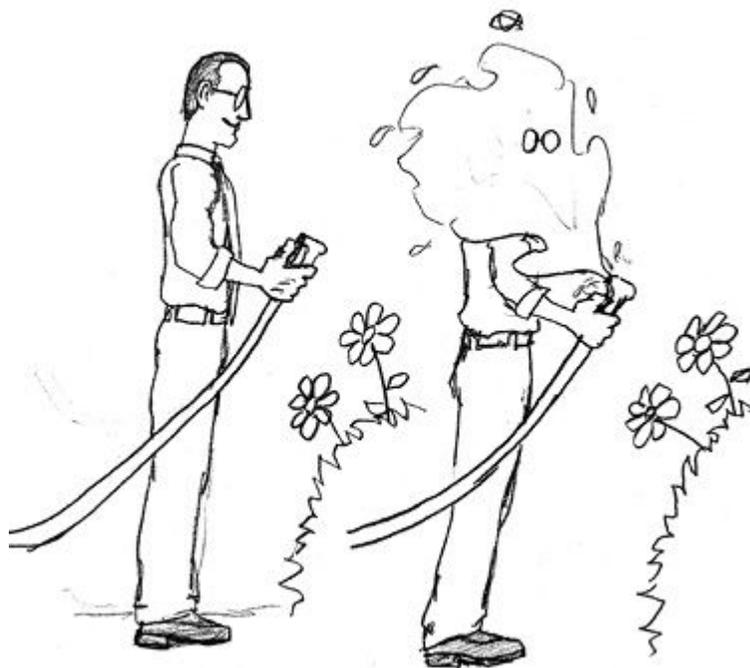
Ganhar muito dinheiro e não aprender nada, ou pouco, pode levar a um grande vazio, a depressões que parecem inexplicáveis... à falta de sentido da vida depois de sair do negócio. Fuja disso. Lembre-se sempre de que seu negócio é um produto, também, e está sempre à venda; só depende da oportunidade, da oferta. Se não for assim, você vai ter que botar um filho ou filha pra TOMAR CONTA, quando não puder mais tocar a coisa. Ou um genro. E a literatura mundial mostra que estas histórias não acabam bem. Prepare-se, desde o começo, para sair. Não precisa e nem deve ser uma urgência, sair em três anos, muito menos milionário em três anos, como muitos apressadinhos acham que é – ou deveria ser – o caso. Olhe, de novo [pois já falamos disso aqui], para as empresas que você mais admira: quase todas levaram décadas para chegar lá. Mas um dia você vai sair. Se sair rico, faça--me um favor: não deixe de ser empreendedor para se tornar apenas mais um FAMOSO. Lá no dicionário há uma diferença entre famoso e notório; no Brasil, a maior parte das pessoas que são tratadas como famosas é, na verdade, notória. Para Alain de Botton, quanto mais digna a sociedade, menos indivíduos querem ser famosos. Algo me diz que os notórios, e quase todos os famosos, não aprenderam nada em sua vida pregressa, o que os leva a tentar viver, depois, só de FAMA. Não rola, não tem futuro.

Pois há coisa muito mais interessante, divertida e relevante a fazer. À medida que o empreendedor cria estratégias e as executa em um negócio, surge uma miríade de oportunidades de aprendizado, tanto no negócio em si como nos meios para realizá-lo, em negócios correlatos, opostos... em tudo. Empreendedores aprendem tanto ao criar negócios, que é comum, nos EUA, se tornarem professores universitários ao fim de sua carreira nos negócios. Com tanto a compartilhar, com tantas vivências, contatos, por que não sistematizar tudo como práticas e passar às próximas gerações?

No Brasil, tal situação é muito mais rara, face à [infeliz] distância entre o mercado e a academia [e o mecanismo de concursos para professores universitários]. Tomara que mude; dificilmente vai acontecer nas escolas públicas. A iniciativa privada, alguma hora, vai empreender esta mudança, e tomara que não seja na forma clássica dos ultrapassados MBAs americanos.

Há duas coisas básicas que todo candidato a empreendedor deve saber, para não DAR ERRADO. A PRIMEIRA é que demorar muito numa fase *E* de um ciclo TEA, talvez até bater na parede, causa grave cegueira cognitiva e torna o empreendedor obtuso. Aí, nosso herói passa a achar que está certo, que tudo é óbvio e o mundo, este sim, é que está contra sua iniciativa. Isso é muito comum; é normalmente, também, onde se perdem amigos e se torna amargo para o resto da vida. Já vi muito, também. Você vai lá, tenta ajudar, mas a neurose, já instalada no empreendedor, não permite. E a gente ainda tem que ouvir a famosa frase... ATÉ VOCÊ, AGORA, TAMBÉM ESTÁ CONTRA MIM? NUNCA IMAGINEI... Pois é. Parece novela da Globo, mas é a mais pura verdade, e eu juro que já ouvi

algumas vezes.





Aí, nosso empreendedor não só não aprende, mas às vezes se vira contra qualquer ação de inovação e empreendedorismo, usando sua experiência, cicatrizes e mágoa para mostrar ao mundo que tudo não passa de um grande engodo, inventado por charlatões como o autor deste livro. Que tentaram, mais de uma vez, ajudar. Mas de nada adianta. Se cuide. Lembre-se de que a máxima empreendedora de FALHAR BARATO [com pouco investimento em tempo e recursos], RÁPIDO [antes da neurose do *E* se instalar] e RASO [com o mínimo impacto colateral] é parte essencial do processo empreendedor. E do aumento das possibilidades de sucesso da ação empreendedora.

A SEGUNDA é que o empreendedor deve estar preparado para

aprender, que deve ser o resultado mais precioso do processo para o indivíduo. Ninguém deve empreender para ganhar dinheiro, ficar rico. Pode até ser que este seja um dos efeitos colaterais do processo. Lá na IKEWAI, quem quer criar um negócio SÓ para ter sua Koenigsegg, talvez seu Gulfstream 650... é descartado na hora. A conversa nem termina. Brinquedos como estes são EFEITOS COLATERAIS de sucesso [muito] bem remunerado na SOLUÇÃO DE PROBLEMAS CRÍTICOS PARA GRANDES COMUNIDADES DE CLIENTES E CONSUMIDORES. Na vasta maioria dos casos, a pura aritmética dos novos negócios mostra que nosso empreendedor não vai chegar nem perto disso. Mesmo que chegue, do ponto de vista de poder aquisitivo, pode acabar na mesma situação dos jogadores de futebol que nada aprendem na carreira, param de jogar no volante de Ferraris e morrem na miséria e esquecidos.

Empreenda para resolver problemas que são relevantes para públicos que têm recursos para pagar por eles. Mesmo se seu negócio for sem fins lucrativos [uma ONG?...] volte lá nos capítulos sobre negócios inovadores e seus modelos e descubra se há, na ribalta, um lugar para o que está na sua imaginação. E, se tudo DER ERRADO, o que dá pra aprender na aventura. O APREENDEDOR, ou o empreendedor que aprende, trata todo o ciclo de desenvolvimento de projetos, processos, produtos, negócios como um [longo, talvez] processo de criação de oportunidades de aprendizado e reflete, permanentemente, sobre acertos e erros de estratégia e execução e o que eles podem ensinar, para si e para os outros.

---

## **FALANDO EM APRENDER, APRENDA A NEGOCIAR, DESDE O COMEÇO**

---

UMA DAS IDEIAS QUE NORTEIAM TODA A CONVERSA É QUE UMA MUDANÇA, RADICAL E NECESSÁRIA, DEVE SER FEITA NAS BASES DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA, PARA ESTIMULAR UMA ATITUDE MAIS EMPREENDEDORA [PRA COMEÇAR] ENTRE PROFESSORES E ALUNOS EM TODO O SISTEMA DE CRIAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE APRENDIZADO. Mas nem todos se lembram de que toda boa empresa é uma boa escola, da mesma forma que uma boa ESCOLA é uma boa plataforma de lançamento para a grande empreitada conhecida como VIDA. Antigamente, aliás, as profissões eram aprendidas com mestres, no atelier deles, na prática. A industrialização do ensino, o imperativo de educar muito mais gente em muito mais coisas e em pouco tempo foi o que levou, nas áreas práticas [como engenharia, negócios, gestão...], a um estado de coisas em que professores que nunca fizeram parte de qualquer empreendimento [por exemplo] ministrem disciplinas e orientem trabalhos de pesquisa sobre o assunto. Com as raríssimas exceções que justificam a regra, é claro que o resultado será muito abaixo do requerido pela sociedade. E por você, claro.

Se toda boa empresa é uma boa escola – e é, se for boa mesmo – uma empresa nascente, um startup, é uma ESCOLA AMADURECENDO NO CARBURETO. Se você não sabe, carbureto, ou carbeto de cálcio, é o composto químico usado desde sempre no

amadurecimento rápido de bananas. De acordo com dona Zuila, minha mãe, as bananas que passam pelo processo não têm [nem de perto] o mesmo gosto das bananas amadurecidas naturalmente. Mas as chances de todas as bananas que você esteja consumindo terem sido amadurecidas NO CARBURETO são muito altas. Alguns diriam que ASSIM É A VIDA.

O processo de construção de um novo NEGÓCIO INOVADOR DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR sempre ocorre numa janela de tempo tão estreita que não há nenhuma outra opção prática que não AMADURECER OS EMPREENDEDORES NO CARBURETO. Ao fim, quando tudo estiver funcionando [mais ou menos], os envolvidos terão as marcas do processo e certamente serão muito diferentes do que seriam se tivessem todo o tempo do mundo para dar partida no seu negócio. Mas TODO O TEMPO DO MUNDO, ou mais tempo do que o possível dentro das condições de mercado, competição, investimento... não é o caso, nunca.

Daí, decolar seu negócio significa decolar mesmo, com você e sua tripulação aprendendo a pilotar enquanto projetam e constroem o avião, quase sempre em condições adversas, contra o relógio, com os propósitos do avião e o destino mudando aqui e ali, sem falar que, além de vocês, há muito mais gente tentando chegar lá. Não se trata só de fazer e pilotar um avião, mas fazer isso de forma mais eficaz e eficiente do que um bom número dos outros [preferencialmente todos] está fazendo. Se bem que vocês podem, dada a oportunidade e disposição das partes, se aliar com uma parte da turma que está tentando a mesma coisa [ou coisa parecida] ou até mesmo se juntar a um ou alguns deles, FUNDINDO projetos,

construção, destinos e rotas.

Em qualquer caso, dentro e fora do seu negócio, você vai ter que NEGOCIAR. Não fosse assim, a aventura toda não seria chamada NEGÓCIO. E estamos tratando de NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR, sendo criados no carbureto, possivelmente a partir de uma situação onde você e a maioria dos empreendedores não fazem a menor ideia do que é um negócio ou uma negociação. De negócios, estamos falando desde o começo, mas nada se disse de negociação.

Tá na hora de falar disso, nem que seja para deixar a preocupação de que NEGOCIAÇÕES BEM-SUCEDIDAS SÃO UMA DAS ESSÊNCIAS DE NEGÓCIOS DE SUCESSO. Ah, sim... e também dizer que negociar é mais uma daquelas práticas que, por mais teoria que você estude, só se aprendem na prática. Afinal, trata-se de uma prática!

Mas, mesmo sendo negociação uma prática, isso não quer dizer que lá vai você, sem nada na cabeça, conseguir alguma coisa de alguém, *no tapa*, certo? Tampouco que, a cada negociação, você extrairá o máximo do outro lado dando o mínimo do seu. Porque tal método [e seu sucesso, no curto prazo, fazendo uso dele] não leva a um modelo de negócios sustentável... até porque o inevitável rastro de destruição vai afastar muita gente do seu caminho e rede. E isso pode ser muito ruim, porque a maioria destas pessoas e instituições seria essencial para o sucesso de seu negócio. Há regras, teorias, práticas de mercado estabelecidas. Use o texto a seguir como base para se aprofundar e, quem sabe, estudar o assunto a sério com

alguém que domine, ao mesmo tempo, a teoria e a prática na negociação.

NEGOCIAÇÃO não é arte. Mas negociar com sucesso está relacionado à PERCEPÇÃO [de pessoas, cenários, oportunidades, mercados...] e INTUIÇÃO, que tem a ver com o desenho e execução de linhas de ação sem conhecer o todo, seja ele qual for. Negociar é uma atividade intensiva em descobrir e entender o que o outro [os outros?] lado pretende e como quer ter a mesma [ou outra?] coisa que você. Isso quer dizer que não podemos formalizar o processo ou criar um conjunto de regras gerais que sempre funciona. Não é assim, neste caso, que as coisas funcionam...

Estamos falando de PERCEPÇÃO e INTUIÇÃO, mas também em CONEXÕES e COMPARTILHAMENTO de PRINCÍPIOS, VALORES, PROBLEMAS, PREOCUPAÇÕES e RESULTADOS. E isso depende de quanto estamos dispostos a colaborar para resolver os problemas do negócio, dentro e fora dele. Ocorre que quase todos estamos acostumados a entrar em uma negociação dispostos a arrancar do outro lado tudo o que queremos, pensando que qualquer concessão de nossa parte é uma perda.

Com isso em mente, imagine agora que você detém apenas o conhecimento tecnológico NECESSÁRIO para começar um novo negócio. Preste atenção: necessário, mas não SUFICIENTE. Conhecimento nunca é suficiente para nada; se fosse, negócios como Google não teriam mudado seus algoritmos desde a fase de STARTUP, muito menos desenvolvido tudo o que lançaram no mercado desde lá. Lembre-se de que, no começo, Google não tinha

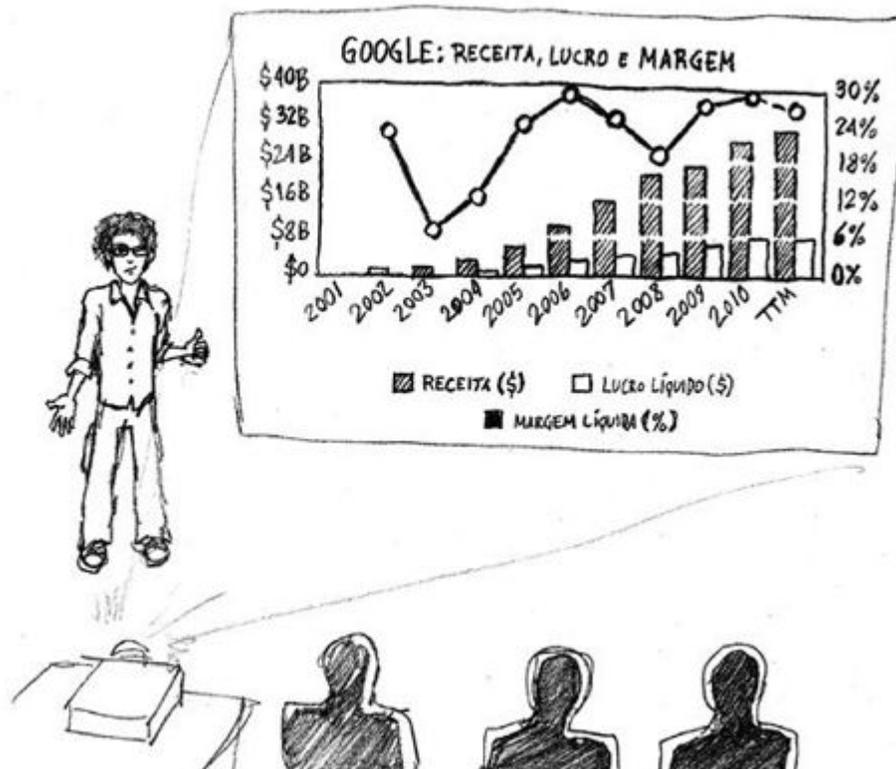
um modelo de negócios; um ano depois da partida, já com investidores a bordo, o slide sobre receitas na apresentação que eles chamavam de MODELO DE NEGÓCIOS era o mostrado na página anterior.<sup>290</sup> Hilário, simplesmente, quando a gente olha de hoje para lá. O time do Google ralou, apanhou e aprendeu muito,<sup>291</sup> para descobrir muita coisa, inclusive um modelo de negócios.

Pense nas negociações. E na pressão dos investidores, [se] perguntando [e exigindo respostas, propostas, soluções] como o dinheiro deles ia voltar. Agora, claro, tudo são flores. Mas... e quando Google já tinha centenas de milhões de investimento e zero de receita? Olhando o gráfico, deve ficar claro que de 1999, quando não se fazia ideia de onde viria a receita, até 2002, quando ela começou a aparecer, não deve ter sido fácil. E só em 2005, quando a RECEITA LÍQUIDA estrutural passou de 20%, as coisas devem ter se acalmado de vez. Até agora, pelo menos. Certamente as negociações continuam, e vez por outra, em Google ou qualquer outro negócio, a falta de acordo, numa ou muitas delas, acaba levando a desenlaces, como a saída do então CEO, Eric Schmidt, vagando a posição para Larry Page em 2011.<sup>292</sup>

Negociar é assunto suficientemente complexo para uma seção de um livro querer apresentar uma contribuição significativa. Mas, como é o caso desde o começo deste texto, a ideia é deixar no ar perguntas que levariam o leitor a descobrir o que não sabe sobre negociações, e provocar reflexões e aprendizados que agregariam mais conhecimento ao ciclo de vida de seu negócio.

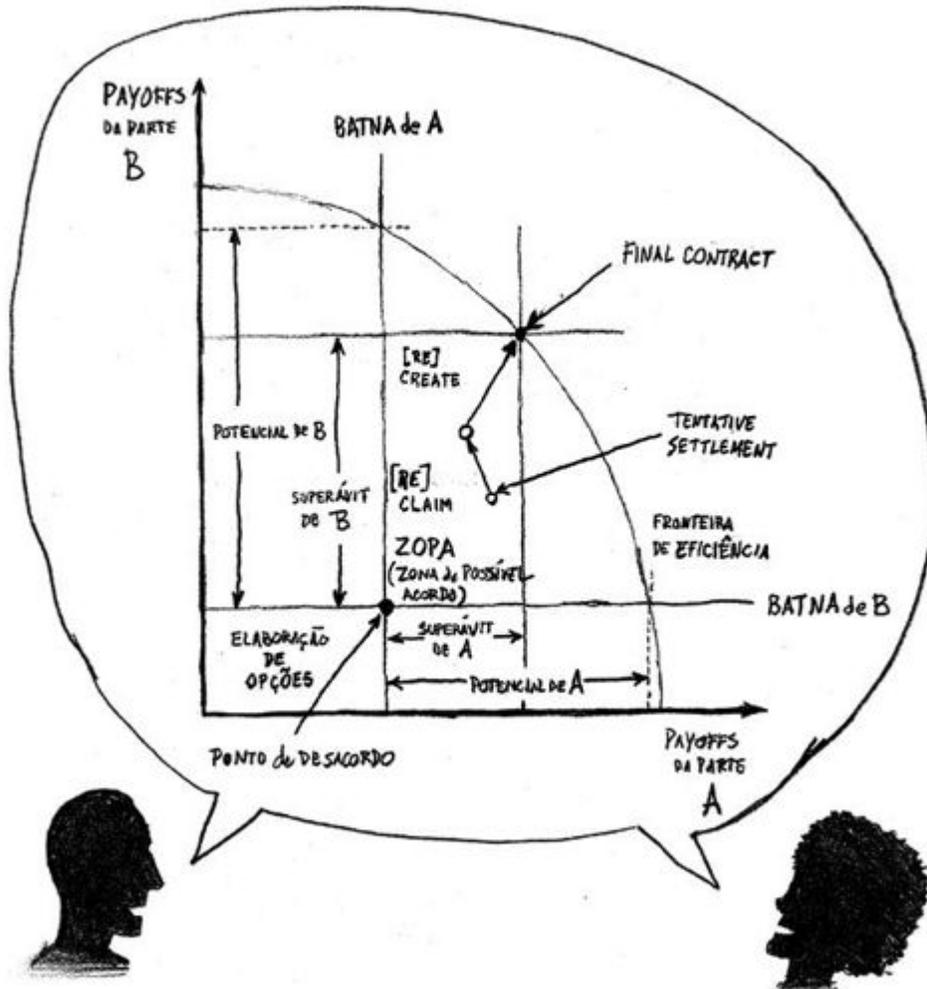


Parte do processo de negociação entre dois entes, A e B, é mostrada no gráfico na página anterior. E você diria: um rolo destes SÓ para representar uma negociação entre duas partes? Pois é: e isso não é nada, pois a imagem mostra só uma pequena [mas significativa] parte das considerações em pauta numa negociação.



O trabalho<sup>293</sup> de Murtoaro, de onde vem o gráfico, é sobre estratégias de negociação para projetos, mas o arcabouço mostrado é geral e serve para qualquer negociação. Pra entender a conversa, BATNA é sigla para *best alternative to negotiated agreement* [melhor alternativa a um acordo negociado] e é o que o nome quer dizer. É o seu BOTTOM LINE pra entrar numa negociação, o mínimo que você teria mesmo sem o acordo. Na prática, o que você JÁ tem. Cada lado tem uma BATNA e, quase sempre, um lado só tem uma vaga ideia da BATNA do outro. Por isso, é bom estudar, e muito, o outro lado; interpretar o que o outro lado quer fazer, o que acha que pode conseguir e o que ele poderia fazer se não chegasse a um acordo com você. Se você quer saber, além de estudos, as grandes empresas [e investidores] fazem simulações e ensaios [sim!] de negociações antes de chegar na mesa onde elas vão ocorrer. Capaz

de você ser o outro lado... prepare-se!



Quando estiver negociando com investidores sobre sua proposta de NOVO NEGÓCIO INOVADOR DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR, lembre-se de que por mais escassas que sejam as competências técnicas, dinheiro inteligente conectado é ainda mais escasso, principalmente do ponto de vista do investidor. O que quer dizer que sua BATNA é perto de fazer tudo sozinho e a do investidor é apostar em alguma outra das alternativas de investimento sendo negociadas,

e não na sua. Investidores sempre estão conversando com dezenas de possibilidades e querendo que você não converse com ninguém, sua atenção e conversa seja exclusivamente deles, até que digam SIM. Normalmente, por qualquer razão, dizem NÃO. Claro que isso não quer dizer que você vai aceitar tudo o que o investidor propuser, de cabeça baixa e encomendando uma novena depois. Mas, ao mesmo tempo em que ele está o tempo todo negociando para fazer algum empreendedor entender qual é o papel do investimento na criação de valor para o negócio, você tem que fazer o mesmo, do seu ponto de vista.

ZOPA, ou *Zone of Possible Agreement* [zona de possível acordo], é a região do gráfico à direita da BATNA de A e acima da de B. Fora desta zona, se ninguém mudar radicalmente de posição durante a negociação, é claro que não vamos conseguir nada, para nenhum dos lados, pois cada um tem um *bottom line*, isolado, que é melhor do que qualquer outra alternativa com o outro.

A FRONTEIRA DE EFICIÊNCIA é a linha na qual o acordo não pode ser melhorado, do ponto de vista de um negociador, sem afetar negativamente o outro. No caso limite, atingir todo o potencial de um dos lados implica reduzir o outro à sua BATNA. Quando isso ocorre, o resultado de tentar obter o máximo para uma das partes – e não o mais interessante para os dois, em conjunto – é a ausência de acordo, pois o outro lado vai certamente querer ficar na dele. Afinal de contas, o objetivo maior de um processo de negociação deve ser elevar o valor do negócio PARA AMBAS AS PARTES, saindo do ponto de desacordo [a interseção das BATNAs dos negociantes, onde não há qualquer

incentivo para um acordo] para um ponto tão próximo quanto possível da fronteira de eficiência. É isso que mostra [na direita do gráfico] o conjunto de pontos marcados por TENTATIVE SETTLEMENT [tentativa de acordo, que pode ser o ponto de partida da negociação] e terminando em FINAL CONTRACT [contrato final].

No meio do caminho, que pode ser longo e difícil, há que se criar [CREATE] e agregar [CLAIM, RECLAIM] valor para as partes, de tal maneira que o processo atenda aos interesses de todos os que estão à mesa. Bem resolvido, como no gráfico, os dois lados chegam a um acordo melhor do que o ponto de partida para os dois, em função de valor criado e agregado na negociação. Mal conduzido, o valor criado por uma parte é [integralmente] capturado pela outra, o que leva a uma ruptura no relacionamento, agora ou no longo prazo.



Um exemplo de tal cenário, no setor de software, é o relacionamento entre cliente e fornecedor nos processos de terceirização de desenvolvimento de software, pois as fábricas não têm conseguido, historicamente, capturar pelo menos parte do valor que geram aumentando a produtividade dos serviços. Mecanismos como mesa de compras em clientes leoninos e a pressão da folha de pagamentos levam as fábricas a aceitar contratos que estão abaixo do que gostariam que fosse sua BATNA, e as consequências de longo prazo não são boas para nenhum dos lados.

A literatura internacional sobre negociação é ampla e tem muitas visões e tendências. Pouco importa a que você escolher: comece lendo alguma coisa para saber do que se trata e se prepare para

negociar o tempo inteiro. Ao invés de cair como um patinho em reuniões com parceiros, fornecedores, clientes, usuários e investidores, desenhe uma estratégia de negociação e possibilidades reais de sua implementação prática que atendam aos seus e aos outros interesses. E crie, exercite, simule um conjunto de táticas que vão dar conta de sua estratégia, sempre levando em conta que o objetivo nunca é ganhar DO outro lado mas ganhar JUNTO com o outro lado.

Até porque, seja qual for seu NOVO NEGÓCIO INOVADOR DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR, ele só existe porque você descobriu um desatendimento no mercado e está criando, pela longa via das tentativas, erros e aprendizado, um entendimento que leva a um atendimento que resolve o problema e consegue pagar bem mais do que suas contas.

No meio deste caminho, [294](#) não conseguir se entender – o que quer dizer negociar – com os outros atores de sua grande história simplesmente porque não estava preparado para tal, a ponto de ignorar práticas elementares de negociação, seria uma pena. E é. E você não acreditaria a frequência com que acontece e as oportunidades e o valor que se perdem por isso. Portanto, prepare-se. Na prática. Negocie.

Um efeito colateral de aprender a negociar é que isso vai facilitar muito suas negociações internas, com seus parceiros, sócios, colaboradores. Como nem tudo sempre dá certo e o que pode dar errado vai dar... é bom você saber que, com o tempo, é capaz de você ter que negociar coisas muito complexas com seus

cofundadores. Como a saída deles do negócio, por exemplo.

Ou a sua, quem sabe. A evidência informal é de que pelo menos  $\frac{1}{4}$  dos startups perdem pelo menos um fundador no primeiro ano de vida do negócio. Quer você esteja saindo ou ficando, é bom saber que a paz, no futuro, sem advogados, no presente, vai depender muito da habilidade de negociação de todas as partes que até aqui eram apenas partes do time, mas que, daqui pra frente, sem uma negociação competente, serão partes de um processo. Evite, pois é um rolo!...

---

## **NEM TODOS SÃO EMPREENDEDORES. E AÍ?**

---

É CERTO. NEM PRECISAM SER. E há um endeusamento do empreendedorismo, como se fosse a saída e resposta para todos os males da humanidade, inclusive o descasamento entre demanda e oferta de educação superior, efeito perceptível em países que universalizaram o terceiro nível de ensino.

Tão surpreso quanto você, eu pergunto: como assim? Educação não é uma das coisas que QUANTO MAIS, MELHOR? Depende, e muito, do contexto. Pra entender, é preciso ler um texto em que *The Economist* questiona se educação superior não seria a BOLHA DA VEZ. [295](#)

Explicando, a matéria cita Peter Thiel, fundador de PayPal, dizendo que o ensino superior [pelo menos americano e europeu] passa por todos os crivos que caracterizam uma bolha:

1. Custa CARO. Lá, custa caro aos alunos e aos pais; aqui, mesmo quem tem bolsa federal pode gastar duas vezes o tempo normal do curso para terminá-lo. Como são os contribuintes que pagam a conta, no fim das contas, não sei exatamente que tipo de incentivo é este, mas vamos em frente;
2. O CUSTO DA DÍVIDA contraída para estudar é ALTO. Lá, certamente que é; aqui, parece ser em tempo perdido, pois há

muita gente fazendo cursos para os quais não há trabalho e renda, esquecendo cursos para os quais há trabalho, mas não há preparo para fazê-los, como os das áreas de exatas e engenharias. De novo, vamos em frente;

3. AS TAXAS DE RETORNO sobre o investimento em tempo e recursos investidos em estudo NÃO PARECEM REMUNERAR O ESFORÇO. De novo, lá, onde há uma base bem acima da média de formação nos níveis anteriores à universidade, onde quase todos têm que pagar contas pesadas e quase nunca estudam enquanto moram na casa dos pais. De novo, o contrário daqui.

Usando uma ótica brasileira, seria possível concluir que vivemos uma bolha educacional? De forma ampla, não; olhando para certos tipos de formação, inclusive em áreas críticas como informática, sim. Como assim? Há dezenas de milhares de vagas abertas para quem sabe programar, em todo o Brasil. Mas programar mesmo, tipo criar aplicações para celulares Android e iPhone e software para rodar sobre a nuvem, na web, nas redes sociais. Para isso falta muita gente. Mas muita gente estuda e estudou *informaticommodity*, coisas de informática que não levam ao desenvolvimento de sistemas de informação baseados em hardware, software ou nos dois. Menos ainda na plataforma que discutimos na seção ...ARQUITETURA PARA COMPETIR: INFRAESTRUTURA, SERVIÇOS E APLICAÇÕES na página 272. Essa galera vive uma bolha e não vai ver, talvez nunca, o retorno de seu investimento.

Resumo, até aqui? Se você está estudando alguma coisa que lhe permite ver um retorno sobre seu investimento em uma carreira normal, e não numa loteria de concursos públicos de mais de mil

candidatos por vaga, vá em frente, você não é parte da bolha. Caso contrário, pense bem... você pode estar na faixa de Thiel.

Thiel, o fundador de Paypal, resolveu SALVAR vinte estudantes americanos da BOLHA do ensino superior de lá, oferecendo bolsas de empreendedorismo de US\$ 100 mil para que eles começassem um negócio ao invés de se endividarem para fazer uma universidade que talvez os remunere bem menos ou nunca. Claro que a chance de um ser humano normal passar no CRIVO DE THIEL talvez seja menor do que conseguir uma vaga numa repartição brasileira, mas a ideia é provocar muito mais gente de posse [como Thiel] a fazer o mesmo e ajudar a criar uma onda empreendedora no mercado americano, deprimido muito mais por falta de empreendedores com ideias de classe mundial do que por falta de bons alunos na universidade.

Falando em universidade, sair delas e chegar de volta, dando a volta por cima, sabia que o MIT Media Lab, na última vez que trocou seu diretor executivo, escolheu Joichi Ito, [296](#) empreendedor [de risco e social] japonês que NÃO TERMINOU dois cursos de graduação, em física e computação? E o último, em particular, porque achava ESTÚPIDO ter que aprender computação na sala de aula? Bem, a vida dá voltas. Muitos que se sentem diretores de algum lab devem ter se perguntado, à época da escolha, por que não chegaram lá. A resposta? Bem... *você não viveu, não deu voltas, não arriscou, achou que tudo era objetivo e não o caminho e as pessoas nele, e não empreendeu o suficiente para entender como a vida funciona de verdade.* Assim como o professor que nunca professou a profissão da qual deveria servir como exemplo e vive a repetir histórias

irrepetíveis, na prática, que leu num e noutro livro aqui e ali. E que também nunca vai chegar LÁ, em lugar nenhum, seja LÁ onde for.

O que nos leva a Scott Adams, o criador de Dilbert, [297](#) que entrou no debate sobre educação, economia e o futuro das pessoas com um texto no *Wall Street Journal* [298](#) que começa chamando todos à realidade:

*...se você não está entre os brilhantes, ao invés de se dedicar a coisas que não irão lhe levar aonde você quer e provavelmente pode ir, por que, ao invés de estudar mecânica quântica, você não aprende a empreender no seu curso superior?*

E eu adiciono OU TALVEZ ANTES?...

Isso não quer dizer que não vá haver empreendedores entre os mais brilhantes. Sempre haverá. Mas tão poucos que serão estrelas. Só que a vasta maioria dos empreendedores de sucesso tem uma visão de mundo muito diferente de quase todos os grandes cientistas. Procure as histórias e verá que são raros os casos que combinam ambas as capacidades.

OK, é muito provável que você, até porque não quer se dedicar aos problemas e práticas que levariam ao sucesso científico ou à construção de sistemas sofisticados e possivelmente muito complexos, de classe mundial, como Steve Jobs e Bill Gates e mais um monte de gente boa, não vai criar nenhuma teoria fundamental para explicar o universo. Que tal empreender? Pode ser uma alternativa, se você souber como começar. Como todo mundo tem

uma lista de coisas que você deve fazer para empreender, Adams, empreendedor [de muito sucesso] de si mesmo, tem a dele, no texto, dizendo que você deve...



1. COMBINAR HABILIDADES. Saber uma coisa muito bem é muito, muito menos do que saber várias bem. Saber várias bem implica entender contextos de seu uso e combinação, no espaço de problemas onde estão os negócios e as possibilidades de empreendimento. A vasta maioria dos empreendedores não é ultraespecialista numa coisa e não faz só aquela coisa o tempo todo. Ver e entender o que está fora de seu foco, na maioria das vezes sem nem prestar muita atenção, pode ser absolutamente essencial para agir ou não, e rapidamente.

2. FALHAR RÁPIDO. Na verdade, a sugestão de Adams é FAIL FOWARD, para a qual falta uma boa tradução em português... mas se houvesse, seria algo como ACELERE O PROCESSO DE

FALHAR, já que você vai falhar na maioria dos casos, o faça com rapidez e aprenda o que tiver que ser aprendido rapidamente e passe para a próxima... falha. É falhando, ou errando, e na prática, que se aprende. Falhe de tal forma que a falha lhe ajude a avançar, ao invés de atrapalhar.

3. PROCURAR, ENCONTRAR, FAZER PARTE DA AÇÃO. Conheço gente que, more onde morar, finge estar no Silicon Valley. Certas horas até fala como se estivesse lá. Mas estar no Recife e não saber o que está rolando no Porto Digital, para aprender com os erros de lá e tentar lá, se você e seu negócio são de TICs, quer dizer que você não conseguirá usar suas habilidades e falhar rápido nem lá nem cá. Vá pra perto da ação de interesse de seu negócio e, se ele for de petróleo, não fique tentando errar e aprender perto de frigoríficos. Localidade ainda importa, e muito. [299](#) MOVA-SE. E lembre-se de que negócios e mercados são sociais, criados por seres humanos, e não por prédios ou quarteirões. Descubra, encontre, converse, troque ideias com pessoas, inclusive e talvez principalmente com quem está tentando fazer a mesma coisa que você.

4. ATRAIR A SORTE. Quanto mais você faz, mais trabalha, mais conversa, mais compartilha suas experiências, mais sorte você atrai, porque mais gente passa a se interessar por você. E aí coisas inesperadas [sorte?...] começam a acontecer. Sorte se cria, não se espera. Por mais fé que você tenha, trabalhe e se conecte; SORTE É CONSEQUÊNCIA. E, pensando bem, nada resiste ao trabalho.

5. DOMINAR O MEDO. Há alguma forma mais fácil de dizer

isso? Não. Mas tenha medo de quem não tem medo. Quem não tem medo não tem limites, não sabe que riscos corre. Tenha medo do que tem que ter e trabalhe pra controlar seus medos, seja lá do que for. Você acreditaria se eu lhe dissesse que, depois de quarenta anos no negócio de ensino [isso mesmo, quarenta!...], eu ainda tenho medo de dar aulas e palestras, e que isso me faz estudar e trabalhar noites a fio, fins de semana inteiros e férias, e que isso – meu medo de não estar preparado o suficiente para uma aula ou palestra – se tornou uma vantagem competitiva radical? Meu medo?...

6. APRENDER A ESCREVER. No nosso caso, aprenda português e inglês de tal forma que você possa escrever coisas complexas de forma simples e direta quando for preciso. O que pode nem sempre ser o caso, sob certas óticas, mas, se você vai empreender e ainda não sabe, aprenda a se expressar de forma simples, em discurso e texto, porque a vida não é um grande Power Point. Aliás, lá na IKEWAI não se aceita conversar sobre um PPT; se você só sabe conversar ou falar sobre seu negócio guiado por slides, é mau sinal. Finalmente, trate de...

7. SER PERSUASIVO. Descubra que técnicas podem ser usadas para convencer outras pessoas das coisas das quais você está [está?...] convencido. Não é só chegar e falar, é muito mais complexo do que isso. Aprenda a negociar [lembra da página 338?]. Se ligue. Vá atrás.

Por último, um recado que Adams não dá no texto do WSJ, mas numa tirinha de mais de vinte anos: [300](#) TENHA BOM SENSO. Mesmo

que você decida deixar a escola para empreender ou resolva empreender na universidade ou depois, lembre-se de que algumas ideias de negócio, mesmo umas que parecem muito interessantes à primeira análise e primeira rodada de investimentos, tornam-se totalmente idiotas algum tempo depois. Porque o cenário é dinâmico, muda o tempo todo, e você, seu negócio, sua ideia e sua capacidade empreendedora deveriam estar mudando junto.

Isso sem falar que algumas ideias para potenciais grandes negócios, como a combinação de coleta de lixo com funerária, da tirinha lá dos anos 1990, são idiotas já no ponto de partida.

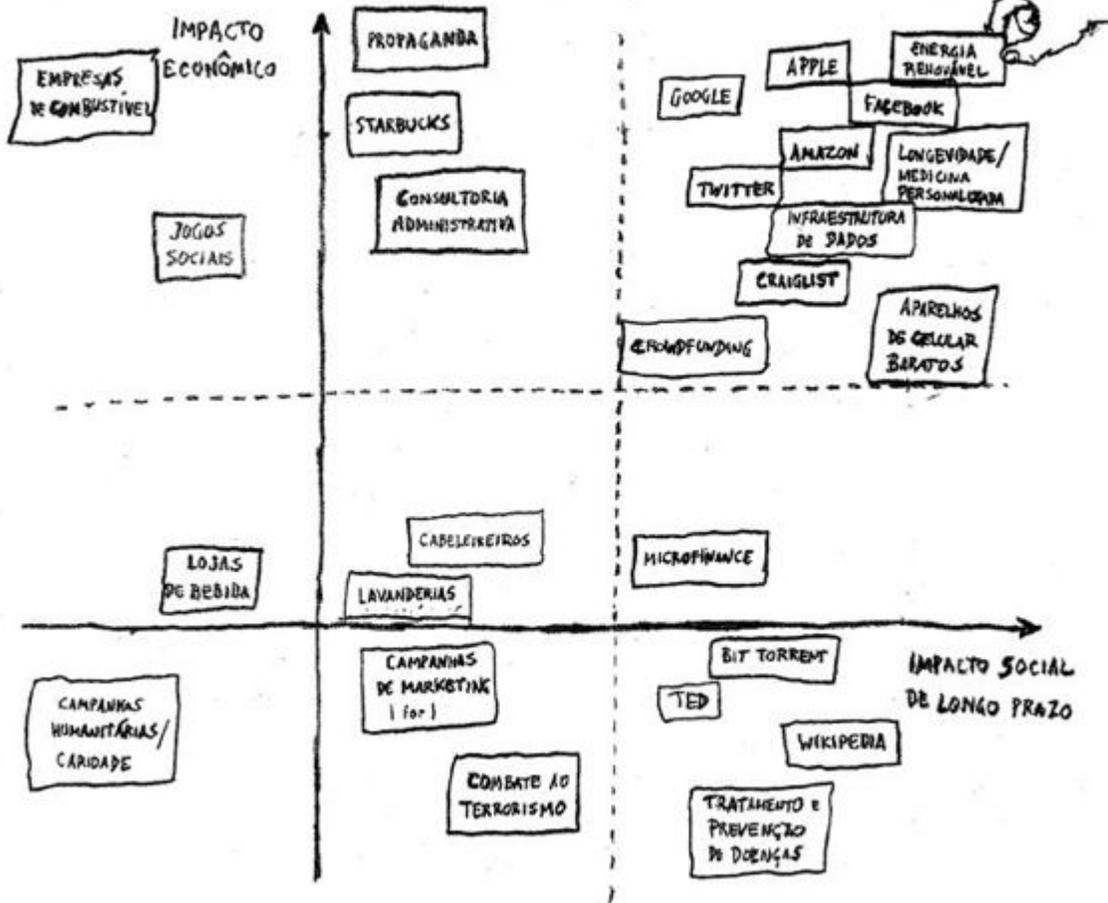
Com o tempo você aprende a descobrir quais. Isso se você tentar, errar e aprender o suficiente, na prática, ao invés de simplesmente ler sobre empreendedorismo. Vá lá, tente...

Agora, seguinte: esta seção não ia ser sobre quem não é empreendedor? Como é, então, que começou com esta conversa de trazer para o empreendedorismo quem está na universidade? É que há muita gente perdendo – literalmente – tempo na universidade. As propostas de Thiel, Adams e muitos outros equivalem a convocar quem não tem futuro na universidade, seja porque não está fazendo bom uso dela ou porque não terá retorno de seu investimento, a pular o muro da academia e vir aprender na rua, na vida. Como os problemas estão do lado de cá, a presunção de que problemas são oportunidades de aprendizado leva a chamar os deslocados do meio acadêmico para a vida prática, nos negócios. Só que isso tem um risco.

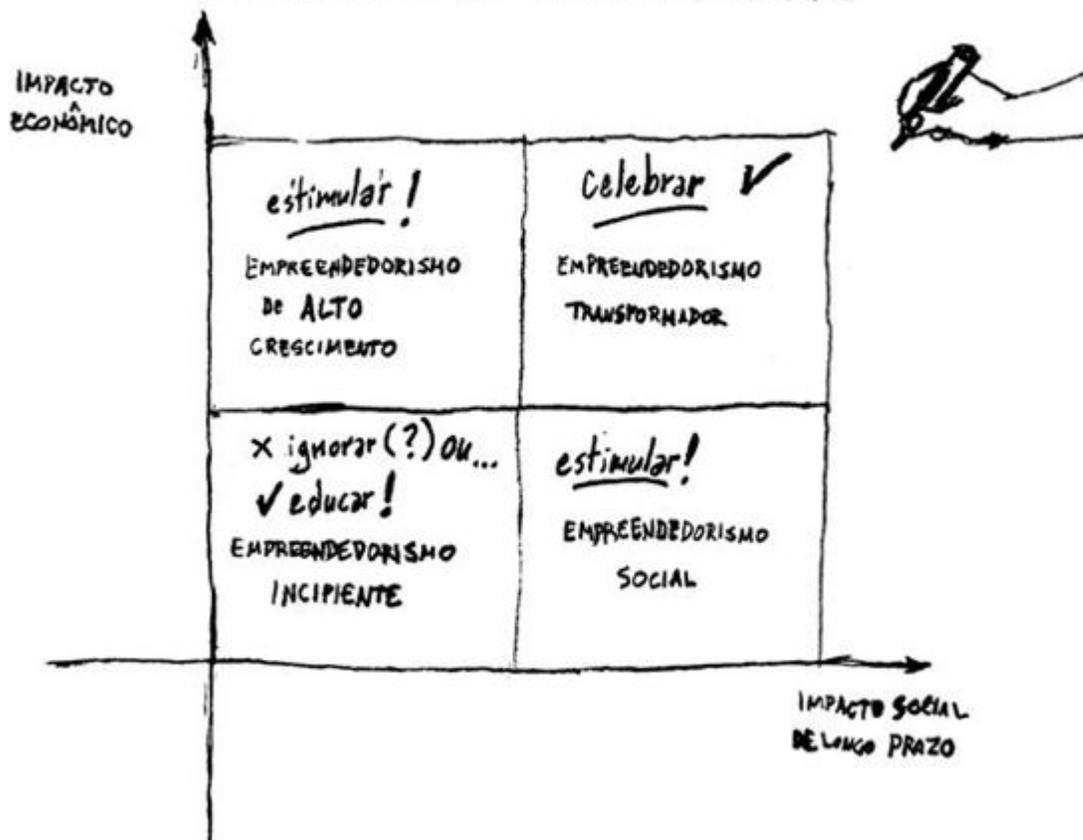
Como nem todo mundo é um Joi Ito, que abandona duas graduações, se torna empreendedor, investidor e depois diretor do Media Lab, o fenômeno do ENDEUSAMENTO DO EMPREENDEDOR, como está sendo chamado nos EUA, talvez esteja criando uma outra geração de deslocados, a dos que empreendem porque está na moda, mas têm tão pouco sucesso e retorno lá quanto quem está perdendo seu tempo na universidade, fazendo um curso que não faz sentido. Estamos falando de quem mal consegue viver do negócio que cria, e não causa impacto econômico *OU* social. *E*, então, nem pensar.

O diagrama na página seguinte<sup>301</sup> dá uma ideia do cenário. Lá em cima, à direita, está o empreendedor que TRANSFORMA: Jeff Bezos, da Amazon, é um exemplo. Depois que ele entrou no negócio de livros, nada mais foi como antes. Desde a livraria virtual, Bezos não descansou e vem reescrevendo toda a rede de valor de literatura desde a década de 1990. Ocupa, hoje, o lugar que era de Gutenberg ao redor de 1450. O empreendedor de ALTO CRESCIMENTO, via de regra, é o cara por trás dos nossos NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR: ele muda o mundo, seu mercado, as redes de valor de toda sua área de negócio e, se conseguir, pode se transformar, também, no empreendedor que TRANSFORMA. Se não, pode ser que seu negócio seja muito grande, quando ele chegar lá, mas seu impacto seja muito mais econômico do que social, como era a tendência das empresas do grupo X<sup>302</sup> antes de tudo se desmilinguir.

# UM MAPA DE CRIAÇÃO DE VALOR SOCIOECONÔMICO



# UM MAPA DE CRIAÇÃO DE VALOR SOCIOECONÔMICO



Note que TRANSFORMAR, aqui, significa um grande IMPACTO ECONÔMICO E SOCIAL, ao MESMO TEMPO. Não quer dizer que o empreendedor tem ações sociais explícitas ou uma agenda para resolver o problema de comunidades carentes na periferia das regiões metropolitanas do Brasil. Você pode muito bem estar fazendo o bem sem ter qualquer impacto social agora, quanto mais algum que sobreviva à sua saída do negócio. A maior parte do empreendedorismo social brasileiro tem esta característica: projetos fantásticos, liderados por pessoas idem, mas dependentes delas e suas personalidades, sem chance de se estruturarem de forma institucional e se tornarem independentes de seus criadores. Este é um risco que seu negócio não pode correr. Se você não puder sair de lá, se tudo depender de você, se você não conseguir construir estruturas, a coisa vai até onde você morrer. Só. Aliás, eu acho que ela vai lhe matar. Fuja.

E você pode ter grande impacto SOCIAL sem um correspondente econômico, como é o caso do TED [imagem abaixo]<sup>303</sup> ou do Um Milhão de Cisternas.<sup>304</sup> Os números destes dois e seu efeito de longo prazo em suas comunidades são imensos e indiscutíveis. Aí nós chegamos ao primeiro quadrante da imagem anterior, os empreendedores que não têm impacto econômico ou social que os torne relevantes. Desconsiderando as tentativas que dão errado, este é o quadrante dos empreendedores de IDEIAS, gente que as tem em profusão, acha que elas são tudo o que há, mas não têm, não querem ter, capacidade ou o trabalho de criar negócios verdadeiros ao seu redor. E há gente de DESIGN e TECNOLOGIA que começa desenhando um produto ou serviço e/ou escrevendo código sem tentar responder a qualquer uma das questões essenciais para

se criar um negócio, que passam por QUEM PAGA O QUÊ, PARA QUEM, COMO E POR QUÊ, PARA FAZER O QUÊ, PARA QUEM, ONDE E COMO?

Estes são os empreendedores da classe STARSTRUCK, quase sempre de difícil trato, que descontam perguntas, análises, críticas e considerações sobre suas intenções, têm certezas absolutas e, como todo popstar emergente [e empreendedor incipiente], querem ser tratados como tal. São os FAMOSOS do empreendedorismo. A recomendação de quem trata com empreendedores o tempo todo é ignorá-los. Eu acho que não [por completo]: dada uma boa chance [não por você, como cliente ou investidor], eles vão falir rápido e, quem sabe, aprender alguma coisa de útil e voltar mais preparados para uma outra rodada de TENTATIVA, ERRO E APRENDIZADO. Se voltarem. Minha opinião é que nunca se deve declarar a um ser humano perda total; seja quem for, seja por que for, seja lá o que tiver feito ou deixado de fazer, é simplesmente contra a natureza humana básica descartar um semelhante. Principalmente se ele aprende alguma coisa enquanto erra...

Resumo? Não, nem todo mundo é empreendedor. Ideias não fazem de você um deles; abundância de informação e a capacidade de misturar trechos de propostas advindas de tudo quanto é canto podem tornar qualquer pessoa um gerador universal de ideias para qualquer área de atividade humana ou setor da economia. Você mesmo pode tentar simular isso usando Google ou Bing como uma espécie de coprocessador. O que é escasso de verdade é CAPACIDADE DE EXECUÇÃO, ainda mais se falarmos de execução articulada, competente, com estratégia e processos bem-

estabelecidos e acima da média, com visão de longo prazo e capacidade de entrega no curto. Se você está na universidade e não gosta de lá... nem pense que só isso já lhe insere na mesma categoria de Bill Gates e Mark Zuckerberg, que abandonaram Harvard na metade de suas graduações para fundar Microsoft e Facebook. Pode ser que você seja não só incapaz de terminar a universidade como também de empreender qualquer coisa que a gente pudesse chamar, sob alguma ótica, de um bom negócio. Já Gates e Zuckerberg são, por qualquer ótica que você considerar, muito acima da média fazendo qualquer coisa e abandonaram a universidade porque sabiam o que fazer ao sair e tinham condições e disposição para tal.

O que vai separar você, que vai empreender, dos que vão ficar no ensino superior e sair, depois, pra um trabalho normal talvez seja, por um tempo, fazer um trabalho normal, num lugar normal, pra aprender como se comportam as pessoas com quem você vai lidar quando resolver começar seu negócio. Quase todas as pessoas são da classe TRABALHO ESTÁVEL E SEGURO, nada de corre-corre ou projetos com prazo para entregar, oito horas por dia com duas pra almoço, férias de trinta dias ou mais e o maior número possível de IMPRENSADOS por ano, com todos os direitos garantidos. Este é o pessoal do SONHO DA CASA PRÓPRIA em qualquer país do mundo, e não há nada de errado nisso. Se você não aprender como trabalhar com [e para] eles, a chance de seu negócio ser um daqueles nossos NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR é quase zero, até porque eles são boa parte de seu mercado potencial, também. Se ligue.

Ah, sim: ver filmes [heroicos?] sobre empreendedorismo e empresas, cursar disciplinas cujo principal foco são PLANOS DE NEGÓCIOS, acompanhar entrevistas de grandes líderes, participar de eventos de empreendedorismo ingênuo, em que se conclui que empreender é SÓ ENERGIA... ajuda. Pouco. Conversar com gente que está ou já foi da prática, MÃO NA MASSA, que já errou muito e aprendeu tanto quanto, que faliu ou não antes, mas que passou por todo o ciclo de vida de um negócio, ajuda mais, ordens de magnitude a mais. Participar de um STARTUP sem estar à frente, pra aprender com os erros e acertos de quem está liderando... pode ser a ESCOLA DA SUA VIDA. Outra escola, não por acaso, é um lugar que realize projetos complexos, desenvolva produtos de classe mundial, que esteja em mercados muito competitivos. Todos estes lugares, espaços-tempo de diversos graus de qualidade e sofisticação, são escolas de empreendedorismo. Escolha as suas e vá atrás. Nunca perca a esperança, mas nunca se entregue às ilusões. Aí é perda total.

---

## **E EU, FICO AQUI PRA SEMPRE? FAZENDO A MESMA COISA?**

---

PENSE QUE VOCÊ ESTÁ NUMA EMPRESA DE SOFTWARE, E PODE SER A QUE VOCÊ COMEÇOU, OU ONDE VOCÊ COMEÇOU. PROCESSOS ÁGEIS de desenvolvimento [ao contrário dos métodos ANTIGOS e PESADOS que você era obrigado a usar] estão sendo instalados no lugar. Alguma hora, as LIDERANÇAS EXECUTIVAS resolvem LIDERAR o processo de INSTITUCIONALIZAÇÃO do que, por definição [como processos ágeis], precisa de muito menos LIDERANÇA do que o passado do seu negócio costumava precisar... e aí? Será que o passado passou mesmo?... Depois de um giro inteiro da roda da vida corporativa, os donos de sempre assumem o comando, e você, que fez tudo ou mais, fica de lado, olhando a banda passar? Neste contexto, processos ágeis de desenvolvimento de software são, claro, um mero exemplo; poderia ser uma nova forma de administrar o tempo, uma outra organização societária, uma nova estratégia de vendas... o que fosse.

Brian Marick, um dos autores do AGILE MANIFESTO<sup>305</sup> andava muito descontente, meia década depois de a proposta ser publicada, com as tendências de trazer as tais LIDERANÇAS EXECUTIVAS pra LIDERAR o processo que, segundo ele, surgia nos encontros, literatura e no movimento pela agilidade no desenvolvimento de software. Trazer os GRANDES HOMENS para liderar, segundo Marick, seria parte da DOMESTICAÇÃO dos processos ágeis, que deixariam de ser uma INOVAÇÃO DE RUPTURA, para caber na mesma e velha

organização e estrutura corporativas. Marick dizia que as redes ágeis sabiam como melhor fazer seu trabalho... e que o trabalho dos executivos seria apoiar, criar as condições para que o trabalho seja feito de fato, e não liderar os trabalhadores. Uma espécie de NÓS SABEMOS AONDE QUEREMOS IR; PRECISAMOS DE APOIO, E NÃO DE LIDERANÇA.

As Forças Armadas americanas estão considerando<sup>306</sup> um conjunto de mudanças destinadas a transferir o poder para as bordas, tornando cada grupo de soldados um time de solução de problemas, dentro de um contexto e restrições combinadas a priori. A ideia básica é a mesma de Marick: ao invés de líderes, de heróis, passa-se a tratar problemas em contexto, com processos destituídos de burocracia desnecessária, usando de pontos de apoio para suportar a carga, conosco e para nós, do que nós sabemos que tem que ser feito. A pergunta da hora é: SABEMOS MESMO O QUE TEM QUE SER FEITO? Quantos de nós, numa instituição de mil pessoas, sabem e estão em condições de exercer seus saberes, direitos e deveres, correndo os riscos que podem [veja bem, podem] nos levar aos resultados que, por um tempo, serão nosso nirvana [empresarial e, quiçá, pessoal]? É muito fácil, sob várias óticas, reclamar que não há espaço na instituição, que os gerentes tolhem nosso desenvolvimento profissional [e pessoal], que vendas não vende o que deveria estar vendendo, que a gestão não sabe pra onde o negócio está indo. É muito mais difícil, no entanto, participar integralmente do ciclo de vida da instituição, se capacitando continuamente para os inevitáveis processos de evolução institucional [uma boa parte dos quais é forçada pelo mercado!] e assumindo suas posições e diferenças de ponto de vista em relação

ao que o resto da instituição pensa. A ponto, claro, de mudar o que ela pensa... e faz. Sem falar em correr os riscos das suas ações, pra talvez merecer o bônus, depois.

Num passado distante, fui assessor da Secretaria de Política de Informática do Ministério de Ciência e Tecnologia. O secretário era Ivan Moura Campos. Na época, tanto quanto hoje, altos executivos do governo federal tinham por mania falar do GOVERNO na TERCEIRA PESSOA. Frases típicas? *Nós, aqui, defendemos x, y, z... mas O GOVERNO tem outras prioridades.* Ditas por quem era institucionalmente responsável por *x, y, z* e outras variáveis. Ivan tinha uma política [e aprendi com ele] que podia ser resumida na frase THE BUCK STOPS HERE. Harry Truman, presidente dos EUA, tinha a inscrição de significado inequívoco sobre sua mesa na Casa Branca: não transferia para ninguém responsabilidades sobre forma, métodos e processos com os quais os EUA eram administrados durante sua gestão, e a quantidade e qualidade dos resultados também eram problema dele. Seja lá o que estiver rolando na sua periferia, se você está sendo verdadeiro no que faz, tudo é problema seu. Não há nenhuma possibilidade de alguém – seja lá quem for, ou em que nível estiver –, em alguma empresa, falar sobre seu local de trabalho, sua empresa, na terceira pessoa [A EMPRESA...] sem estar fugindo dos problemas reais do negócio, seja por que for.

Eu concordo com Marick: transferir integralmente as responsabilidades de mudança para os LÍDERES é deixar pra lá. É fugir do compromisso com as mudanças. É entregar o futuro aos heróis. E a história não é feita por eles, líderes, apenas: pode até ser escrita em função deles, face à complexidade de descrever

processos de mudança, sempre muito complexos, em função de todo o fluxo de transações, no tempo, e às vezes por muito tempo, que as mudanças de verdade envolvem. Mas, se as bases precisam se ver como essenciais aos processos institucionais e, conseqüentemente, no topo de tudo, ao mesmo tempo líderes precisam se ver como servidores: eles são a base sobre a qual se sustentam os processos institucionais, principalmente os de mudança, de inovação, aqueles que representam maior risco, maior possibilidade de fracasso. Ninguém precisa de líderes para tempos de bonança; precisamos de fundações, referência e suporte para tempos de crise. Hoje, aliás, todos os tempos são de crise nas empresas, dada a velocidade das mudanças, sobre seu negócio, forçadas pelo mercado. E aí é que os líderes devem ser a base do negócio, de verdade, o tempo todo.

Mas um dia você cansa. Mudar dá muito trabalho e exige dedicação integral. Mudanças, nas empresas, não são processos 8-12, 14-18. Mudança, e criar um NOVO NEGÓCIO INOVADOR DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR é uma mudança radical, consome fins de semana, feriados e férias. Muitas vezes consome famílias inteiras, que se separam, e a saúde do empreendedor, se ela for naturalmente frágil ou se ele não conseguir, vez por outra, se separar do negócio. Um dia, você vai descobrir que o negócio já não anda como você quer, que as pessoas já não querem mudar como você mudava no passado. E que uma de duas coisas aconteceu: ou uma galera muito mais agitada tomou conta da coisa e você é lento demais pra eles ou então a CLASSE MÉDIA assumiu seu negócio.

O primeiro caso é a situação ideal, principalmente se você ainda

for acionista relevante. Uma turma muito agitada vai tocar a empresa e você fica por perto para ajudar, passa para o conselho de administração [se você não brigou com muita gente e não está gagá, ainda], conta histórias que podem servir de inspiração para os mais novos, faz palestras de abertura e fechamento do ano... em suma, você vira um animador, e isso é muito bom. No melhor caso, você vai conseguir dar uma contribuição real, como um grande ponto de formação de redes na cadeia de valor do negócio, e usando seus cabelos brancos para evitar males maiores nas grandes crises e negociações que, não se iluda, vão acontecer. É só uma questão de tempo.

No segundo caso, o negócio dominado por uma classe média, há duas opções. Se você ainda tiver PODER DE DIREITO [como acionista majoritário!...], dá pra refazer o negócio do zero, trocando seu PEOPLEWARE. Isso quer dizer trocar as pessoas, trazendo muita gente nova e refazendo a cultura do lugar ou trocar a mentalidade das pessoas que já estão no negócio. Qualquer um dos dois casos dá mais trabalho, quase sempre, do que começar um negócio do zero. Se você não tiver poder para mudar, venda sua participação e procure outra diversão, que essa aí não dá mais. Ou tente uma opção radical: assuma o processo de mudança mesmo sem poder de direito e use seu PODER DE FATO para mudar tudo; é arriscadíssimo, mas se der certo, é capaz de você ter o poder de direito de volta ao fim do processo.



Resumo? Sua instituição está sempre mudando. Você faz parte disso. A menos que não queira. Se não quiser, prepare-se pra mudar mesmo assim: breve, o negócio terá mudado tanto que não mais espelhará o que você faz, ou iria querer fazer. Logo, melhor fazer parte da mudança o tempo todo ou se mudar de lá quando não der mais. Desde o começo, tenha um plano B, seu, que estabelece quando e por que você vai sair, e para fazer o quê. Isso vai lhe fazer muito bem, até porque, se você gosta do que faz, trabalhará o tempo todo contra as condições do plano B...

[285](#) Veja o verbete da Wikipedia sobre Bhagwan Shree Rajneesh no link [bit.ly/14Fdjs2](http://bit.ly/14Fdjs2).

[286](#) Uma das muitas avaliações sobre o mestre e seus [de]feitos está em [bit.ly/WK5OMS](http://bit.ly/WK5OMS).

[287](#) Citações combinadas de Thich Nhat Hanh, monge vietnamita: [bit.ly/XOxxZa](http://bit.ly/XOxxZa).

[288](#) Citações combinadas de "Thich Nhat Hanh, monge vietnamita": [bit.ly/XOxxZa](http://bit.ly/XOxxZa).

[289](#) No livro *Seduced by Success*, em [bit.ly/VZcbZA](http://bit.ly/VZcbZA); se tiver tempo, veja a palestra em [bit.ly/VmdXta](http://bit.ly/VmdXta).

- [290](#) De "Your startup sucks", por Steve Schimmel, um dos quinze primeiros empregados do Google, [bit.ly/mDICui](http://bit.ly/mDICui).
- [291](#) "The Google enigma", sobre os primeiros dez anos de Google, em [bit.ly/lgTd7k](http://bit.ly/lgTd7k).
- [292](#) "Why is Eric Schmidt stepping down at Google?", em [nyr.kr/12K2NQV](http://nyr.kr/12K2NQV).
- [293](#) Em "Negotiations in project sales and delivery process...", [bit.ly/jWkzp8](http://bit.ly/jWkzp8).
- [294](#) "How to become a better negotiator", em [bit.ly/XUjXWh](http://bit.ly/XUjXWh).
- [295](#) "Higher education: The latest bubble?", em [econ.st/ic5THK](http://econ.st/ic5THK).
- [296](#) Veja "Joining MIT media lab", em [bit.ly/VpckIL](http://bit.ly/VpckIL).
- [297](#) Veja uma tirinha muito massa sobre trabalho e startups em... [bit.ly/XTM61I](http://bit.ly/XTM61I).
- [298](#) "How to get a real education", em [on.wsj.com/fkpgVx](http://on.wsj.com/fkpgVx).
- [299](#) Veja "O mundo é plano, mas cheio de picos", página 41.
- [300](#) "Novo negócio: combinação de coleta de lixo, funerária e entrega de pizza?", em [bit.ly/XHuQJf](http://bit.ly/XHuQJf).
- [301](#) De "The danger of celebritizing entrepreneurship", [bit.ly/Xd30nM](http://bit.ly/Xd30nM).
- [302](#) Nome genérico para o conjunto de negócios do empreendedor Eike Batista: [glo.bo/Yhkpfb](http://glo.bo/Yhkpfb).
- [303](#) De "Transformational entrepreneurship: where technology meets societal impact", em [bit.ly/Z9kIMj](http://bit.ly/Z9kIMj).
- [304](#) Programa da Articulação do Semiárido, com mais de 400 mil cisternas já construídas: [bit.ly/YAB9im](http://bit.ly/YAB9im).
- [305](#) Veja "Manifesto for agile software development", em [bit.ly/ZkJTzd](http://bit.ly/ZkJTzd).
- [306](#) Veja "Power to the edge: command and control in the information age", [bit.ly/WsHWfy](http://bit.ly/WsHWfy).



O BRASIL NÃO É PARA PRINCIPIANTES



ESTAMOS QUASE NO FIM DESTA CONVERSA. Um dos problemas básicos que a gente vai descobrindo, à medida que passa pelo texto, é que há um sério descasamento entre o que deveriam ser as competências empreendedoras e a capacidade instalada no sistema educacional brasileiro. E que não parece haver nenhuma outra saída a não ser UMA MUDANÇA RADICAL NAS BASES DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA para criar uma atitude empreendedora [pra começar] entre professores e alunos no sistema de criação de oportunidades de aprendizado. Mas isso não é fácil em nenhum lugar, pois um sistema educacional consolidado, mesmo que de baixa performance, é um conjunto de estruturas e práticas extremamente ortodoxas. Que parece, sob qualquer ângulo, com uma empresa que não vai mudar nem para sobreviver, até porque, monopolista, acha que seu futuro está garantido seja lá o que fizer no presente. No Brasil, então, será muito mais difícil mudar, especialmente na direção de um sistema mais empreendedor. Por quê?

O problema começa lá no topo. As universidades, durante muito tempo, foram o último estágio do processo de formação de pessoas para a sociedade. Depois delas, era a prática, com o que você tinha

aprendido, pelo resto da vida. Faz pelo menos trinta anos que isso começou a mudar radicalmente, e uns quinze que mudou de vez, em tese, e está desembarcando na prática, agora. Em muitas áreas, hoje, a universidade média não tem a menor condição de ensinar a seus alunos de graduação um número de práticas que já são quase comuns nos mercado onde o formando vai trabalhar. A consequência é que já há – e haverá, cada vez mais – formas mais baratas e efetivas de gerar e adquirir conhecimento, o que põe em cheque o monopólio das universidades que poderíamos chamar de clássicas. É bom dizer que o modelo de universidade que conhecemos existe há quase um milênio em seu formato atual, e boa parte de sua essência vem de mais de dois milênios, da Academia de Platão [fundada ali por 387 a.C.]. Não que a maioria dos professores e alunos de hoje seja par para o próprio Platão e Aristóteles, mas nem à época de a Academia era esse o caso.

Em 1993, antes da internet aparecer, Peter Drucker observava que<sup>307</sup> conhecimento ter se tornado O recurso, ao invés de UM recurso, era o que tornava nossa sociedade PÓS-CAPITALISTA. Em março de 1997, Drucker dizia que<sup>308</sup> a escola e universidade atuais FORAM CRIADAS PELO LIVRO, EM DUZENTOS ANOS; mas levará MUITO MENOS DO QUE ISSO PARA QUE TICS A DESMONTEM. Drucker ainda previa que a universidade NÃO SOBREVIVERIA COMO INSTITUIÇÃO RESIDENCIAL [muito comum nos EUA e no Reino Unido], que seus prédios são impróprios e desnecessários. E que os formandos do ensino médio deveriam trabalhar pelo menos cinco anos antes de fazer a universidade e que... ESTAS NÃO ERAM PREVISÕES, pois ele [Drucker] SÓ OLHA LÁ FORA E VÊ O QUE É VISÍVEL, MAS AINDA NÃO VISTO [por todos].

Noutra declaração à Forbes, em junho de 1997, [309](#) um dos maiores pensadores do mundo dos negócios sela a sorte do ensino superior: AS UNIVERSIDADES NÃO VÃO SOBREVIVER: O FUTURO É FORA DO CAMPUS E DA SALA DE AULA TRADICIONAIS. A EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA É O FUTURO. E olha que isso era 1997, a internet era um bebê, Google só iria aparecer daí a um ano e o iPhone, em outros dez. De lá pra cá, o mundo mudou. Mas a universidade, instituição conservadora [no mundo, não só aqui] sempre leva muito mais tempo para ser afetada por qualquer mudança, como se fosse atemporal. Curioso é que a sociedade, via de regra, espera que inovação aqui venha de lá. Esqueça.

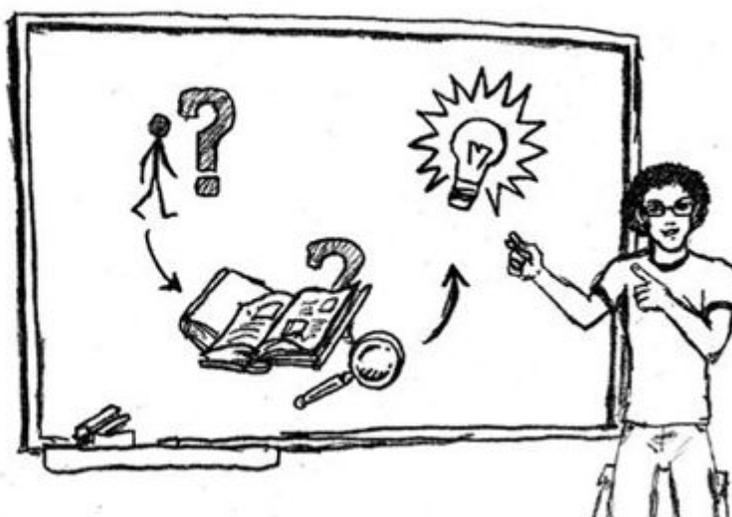
Nas universidades estatais, onde está a maioria dos centros de excelência, as regras de trabalho são baseadas em tempo de dedicação [sintaxe, forma], e não em contribuição efetiva à instituição [semântica, significado], e levam os professores a cumprir regimes que os separam da economia e sociedade. Resultado? Engenheiros têm professores que nunca construíram um prédio, há muitos professores de programação que nunca fizeram um programa de porte e de administração que não fazem a menor ideia do que é tocar um carrinho de pipoca que seja. E isso não ocorre por culpa dos professores, mas de um sistema arcaico que precisa ser mudado o mais rápido possível.

Na universidade pública, onde está quase a totalidade das boas escolas contemporâneas do país, vivemos uma crise ímpar: a instituição é, em tese, MERITOCRÁTICA; selecionam-se alunos pelo mérito, professores idem. Mas os professores têm remuneração ISONÔMICA, ou seja, todos os que ocupam um mesmo cargo têm,

por lei, o mesmo salário. Não adianta produzir mais e/ou melhor, pois não haverá nenhum retorno financeiro por mais trabalho e mais resultados. Empreender uma carreira e correr riscos pra quê, se o retorno é o mesmo para todos? Isso quer dizer que, no médio prazo da vida acadêmica, a vasta maioria dos professores FUGIU para a zona de conforto.

Os professores são contratados para ensinar [não há carreira de pesquisador, só de professor...], mas os incentivos da carreira [um dos exemplos é uma BOLSA que incentiva a produção de artigos científicos] são para fazer pesquisa ou, como diriam alguns, antes fossem, são mesmo é para publicar. Resultado? O Brasil progride célere no número de publicações, sem que se note um impacto desta performance na economia. Tal regime de incentivos levou o professorado a perder o interesse pela formação para o trabalho e quase só levar em conta o aluno que possa *fazer pesquisa*, como se todo e qualquer estudante do sistema estivesse sendo formado para a carreira de pesquisador... que, como já vimos, praticamente não existe no sistema. Sem entrar nos detalhes, que dariam um outro livro, a universidade brasileira chegou ao ponto em que alunos de graduação têm que publicar *papers*, na graduação, para se candidatarem a vagas na pós-graduação. Encontro alunos do segundo ano que querem participar de projetos de iniciação científica não porque têm vocação ou desejam aprender o método científico, que era a intenção original do programa, mas porque querem COMEÇAR A PUBLICAR LOGO... Não é o fim do mundo, mas é muito perto. E é neste sistema, que funciona desta forma, que estão sendo formados [se é que...] os professores dos outros níveis de ensino.

Um dos exemplos mais marcantes do status da inovação organizacional, de tecnologia, métodos e processos de aprendizado é muitos entenderem que a KHAN ACADEMY é revolucionária. Não conhece? Trata-se de uma coleção de vídeos, no Youtube e com voz em off, explicando conceitos em um QUADRO-NEGRO, com GIZ COLORIDO. Quem estava no antigo primário ou secundário na década de 1960 certamente lembra. Pra muitos, isso é o último grito inovador. Pense.

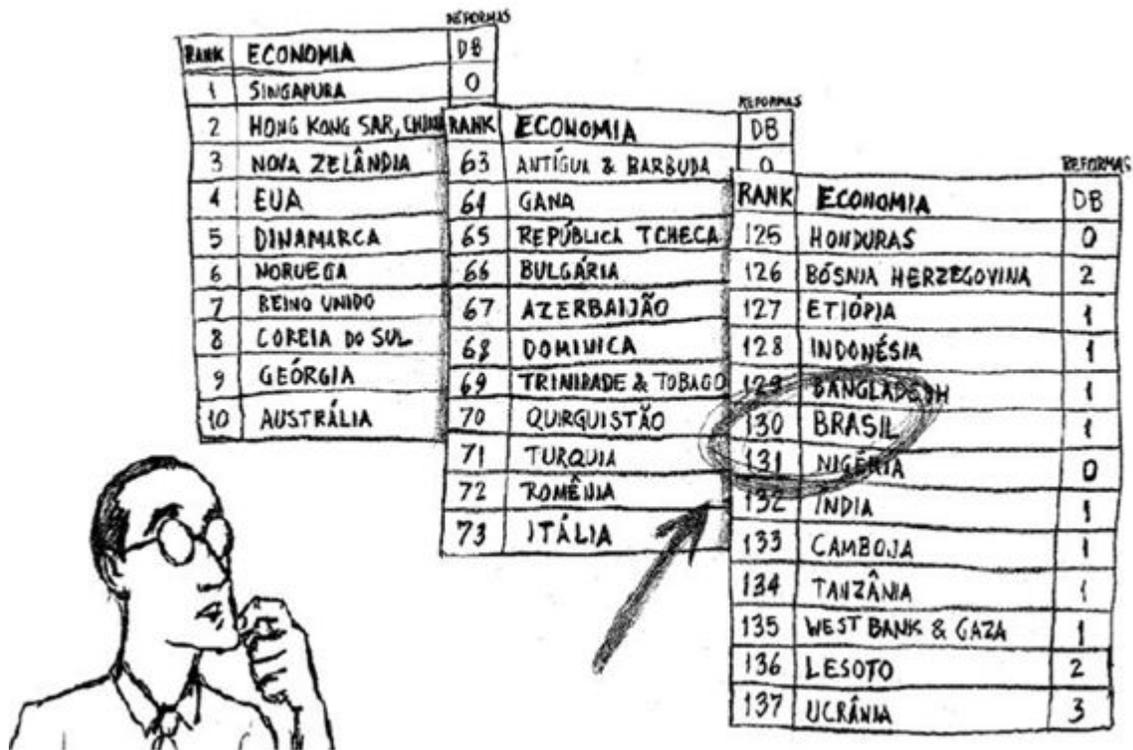


Não é sem razão, pois, que muita gente, hoje, diz que a universidade atual já era. Até aí, nada de novo. O problema é... O QUE VAI SUBSTITUÍ-LA? Na era do conhecimento, o que importa – nada mais óbvio – é informação e conhecimento sobre pessoas, coisas e instituições [e animais, plantas, ambiente... tudo]. Vamos viver nos e dos fluxos de informação entre estas entidades e temos que estudar, entender, gerar e disseminar conhecimento sobre o mundo e continuar fazendo isso por muito tempo e de forma sustentada. Se não é na universidade [que no Brasil chegou bem

atrasada e que, para muitos e em muitos lugares, ainda não chegou], onde é? O que é? E como é que, ao fazer isso, recriamos o sistema de oportunidades de aprendizado que forma as pessoas para a VIDA e TRABALHO, e não só para PESQUISA? E que, como parte de agenda, tem a construção de conhecimento e capacidade pra quem quer empreender, feito por quem, dentro do sistema, empreende de fato, ao invés de LER e PUBLICAR sobre isso?

Tal revisão do sistema, de cima a baixo, talvez nos levasse a fazer coisas distantes do EMPREENDEDORISMO INDIGENTE que caracteriza parte dos empreendimentos por necessidade, aqueles que acontecem por causa [como diz o nome] da necessidade de sobrevivência do empreendedor, que de outra forma talvez nunca tentasse um negócio. Pois há quem deixe a universidade para empreender não porque estão acima e além do curso que fazem, mas porque não conseguem acompanhar e, aí, vão tentar sobreviver de negociar, sem saber como, porque não foram educados para tal.

Depois, a academia fica se perguntando porque os empreendedores que saem de lá são tão mesquinhos em relação às suas ALMAS MATER. Além dos problemas que o sistema cria para quem, dentro dele, quer empreender e depois, fora, quer doar-lhe alguma coisa, a vasta maioria dos empreendedores está em algum negócio APESAR de suas escolas e não se sente obrigado a lhes dar qualquer retorno, ao contrário do que ocorre nos EUA [por exemplo]. Pergunte a quem você conhece, para não ficar só na minha palavra...



O sistema educacional está em crise em todo o mundo. Mas no Brasil ele tem problemas muito maiores do que parece pra muita gente, e isso é parte significativa da equação que faz com que o país não seja para principiantes. As lideranças acadêmicas precisam rever urgentemente suas posições e, ao invés de lutar por condições para aumentar a IMPORTÂNCIA DA UNIVERSIDADE, deveriam tomar decisões e realizar ações, urgentes, para aumentar a RELEVÂNCIA DO SISTEMA. E dá pra fazer os dois. Mas quase ninguém tenta.

---

## **SABE ONDE É QUE FICA O CUSTO BRASIL?**

---

UMA DAS COISAS QUE A GENTE PODERIA TENTAR [VEJA BEM, EU DISSE TENTAR] FAZER PARA INCENTIVAR AS PESSOAS A EMPREENDER É CONVENCÊ-LAS DE QUE SE TRATA DE UM PROCESSO COMO QUALQUER OUTRO, FÁCIL MESMO, CITANDO COMO EXEMPLO CASOS DE ACERTO SEM ERRO OU DOR, DE PREFERÊNCIA MUITOS, E ESCONDER DEBAIXO DO TAPETE AS DIFICULDADES, COMPLICAÇÕES E AGRURAS. Mas, além de isso passar muito longe da honestidade, no caso do Brasil levaria bem pouco tempo para o candidato a empreendedor descobrir que foi enganado. E isso porque o Brasil, como dizia o maestro Tom Jobim, NÃO É UM PAÍS PARA PRINCIPIANTES.

Se você ler os relatórios dos estudos Doing Business, [310](#) do World Bank e IFC, uma pesquisa sobre as condições de fazer negócios em mais de 180 economias, vai descobrir que o Brasil saiu do 120º lugar em 2011 para o 130º em 2013, passando pelo 126º em 2012. Entre 2011 e 2012, o Brasil caiu mais posições [seis] no ranking do que o Iraque, que caiu só cinco. Aqui, a propaganda governamental se encarrega de adoçar a pílula com supostas medidas de incentivo e facilitação para os negócios, mas, na prática, quando se aplicam medidas internacionais independentes... descobre-se que não estamos nada bem, seja na situação atual, na evolução recente, na comparação com os principais concorrentes e, esticando a corda, nas perspectivas para o futuro próximo.



No momento, estamos abaixo de Bangladesh, Indonésia, Etiópia, da Bósnia! [com todo respeito] e Honduras. Baixe a guarda do nacionalismo ingênuo, se ainda sofre dessa doença juvenil, e pense na quantidade de estudos internacionais que põem o Brasil lá no RABO DA GATA da qualidade da educação, infraestrutura, abertura de mercado, condições de fazer negócio, empreender... e reflita porque este é o caso. Não há uma conspiração internacional CONTRA o Brasil, certo? Não somos Irã ou Cuba, não temos inimigos naturais, e o Brasil é um tipo de segundo país de todo o mundo. Então... é melhor começar a procurar, por aqui, as razões pelas quais estamos mal em tantos rankings globais. Se você não partir do princípio de que é um problema do governo ou partido X ou Y, fica muito mais fácil chegar num acordo sobre quais são os problemas que transcendem pessoas, partidos e governos e encontrar soluções pelo menos para os mais prementes.

Como em todos os rankings, não se trata necessariamente de uma piora de nossas condições absolutas, mas relativas. E isso é muito importante mesmo assim, porque significa que mais gente passou a ter condições melhores do que as nossas. Sem ir ver o

ranking, quer saber onde está a Argentina? No 124º lugar. Em um ano, caíram onze posições, mas nem o esforço radical do governo de lá conseguiu PEGAR o Brasil. O Paraguai? 103º, uma posição pior do que em 2012. O Uruguai? 89º lugar, ganhando uma posição de um ano pra cá, e havia subido doze lugares entre 2011 e 2012. Éramos os piores do Mercosul em 2012; agora – ainda bem?... – temos a Venezuela em 180º lugar. Mas quem é mesmo que vai começar um negócio na Venezuela, com todo respeito ao povo de lá?...

O que aconteceu nos últimos anos? Muitos dos outros fizeram muito, e nós não fizemos nada para melhorar – ou pioramos – as condições de empreendedorismo no país. Olhe o gráfico acima e veja que o Brasil está parado no tempo [com uma ligeira regressão], enquanto China, Índia e Rússia [nosso outro bloco, os BRICs] avançaram em direção à FRONTEIRA de melhores práticas para negócios nos últimos cinco anos. O progresso da Índia é notável. No mesmo passo, a Rússia vai se tornar um ambiente empreendedor de classe mundial em breve. E a China está, talvez, respirando pra se recuperar dos esforços dos últimos anos.

	RÚSSIA	BRASIL	CHINA	ÍNDIA
FÁCILIDADE DE FAZER NEGÓCIO (RANK)	120	126	91	132
COMEÇANDO UM NEGÓCIO (RANK)	111	120	151	166
PROCEDIMENTOS (NÚMERO)	9	13	14	12
TEMPO (DIAS)	30	119	38	29
CUSTO (% DE REANDA POR CAPITAL)	2,0	5,4	3,5	46,8
CAPITAL MÍNIMO (% DE REANDA POR CAPITAL)	1,6	0,0	100,4	149,6

Não vai surpreender se a gente disser que a correlação entre a facilidade de fazer negócios e a competitividade global é alta: 0,82.<sup>311</sup> Mas é surpreendente que, entre os BRICs, todos situados do meio para o fim da tabela, no Brasil se leve de três a quatro vezes o tempo que se leva na Rússia, Índia ou China para se abrir um negócio. Houvesse alguma exigência de capital mínimo, aqui, iríamos pro fundo do poço, como se pode comparar na tabela ao lado.

Abrir uma empresa em Cingapura exige três procedimentos, leva três dias, e o custo é  $\frac{1}{8}$  do brasileiro. Na Nova Zelândia, apenas um procedimento, em um único dia, a  $\frac{1}{3}$  do custo daqui. Isso, aliás, é o que se chama custo Brasil. E não consta que qualquer destes países seja uma bagunça por causa da simplicidade ao abrir negócios, muito pelo contrário. A GRANDE COMPLICAÇÃO NACIONAL, por outro lado, os cartórios e excesso de processos em todos os lados da

economia levam nossos candidatos a empreendedor a perder preciosos tempo, energia e recursos que deveriam estar usando para... empreender.

Mas não se assuste. Se você já ia começar um negócio de qualquer jeito, nada melhor do que entender a classe de dificuldades que você vai enfrentar em comparação com empreendedores de outros países que podem estar concorrendo diretamente com você. E lembre-se de que empreendimentos como Buscapé começaram em condições piores que as atuais e se tornaram sucesso de público, crítica, resultado e, finalmente, de retorno espetacular para os empreendedores e investidores. Não desista. Ainda, pelo menos...

Em muitos países DIFÍCEIS, não são poucos os candidatos a empreendedor que resolvem o problema de contexto de forma radical, mudando de país. E este é o processo de alguns programas de apoio ao empreendedorismo centrados apenas no empreendedor, que partem do pressuposto de que, se mais empreendedores DÃO CERTO nas economias CERTAS, mais economias, como consequência, vão se acertar. Sei não, pode até ser. Mas isso pode levar muito tempo. Talvez seja preciso fazer um trabalho de base, de mudanças estruturais na conjuntura empreendedora, para facilitar – nem que seja apenas um pouco mais, a cada movimento – um trabalho que, por si só [como estamos vendo neste livro], não perde para nenhum outro em complexidade.

Além de começar a empreender ou continuar empreendendo aqui, mesmo sabendo que há outros 129 países onde seria mais fácil [ou, como diriam os otimistas, que há quase sessenta onde é ainda mais

difícil], precisamos lutar por reformas amplas, profundas, que permitam ao empreendedor brasileiro criar muito mais valor, bem mais rapidamente e de forma bem menos arriscada e complicada do que é o caso, hoje, no país.

Tais reformas deveriam estar no centro da agenda da Secretaria da Micro e Pequena Empresa. Que deveria ter boa parte de suas ações voltadas para os NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR. E isso deveria ser um projeto de longo prazo, independentemente do processo de trocas sempre envolvido na ocupação das capitâneas políticas de Brasília. Até porque, parafraseando Tom Jobim e sem intenção de ofender nenhum país, cidade ou região, QUALQUER LUGAR SENSACIONAL QUE NÃO É O NOSSO NÃO É TÃO BOM ASSIM, E O NOSSO, MESMO SEM SER TÃO BOM ASSIM, É SENSACIONAL. Só falta a gente torná-lo [continuamente] melhor pra empreender. Aí, sim, é que vai ficar bom de verdade.

---

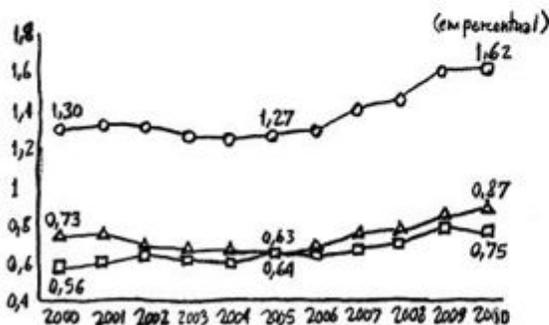
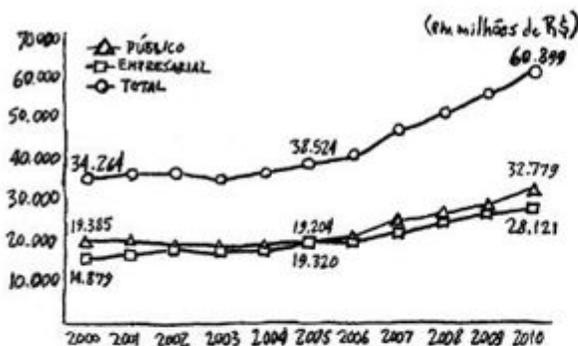
## **E O BRASIL, ESTÁ FAZENDO SUA PARTE?**

---

UMA PARTE SIGNIFICATIVA DOS INSUMOS PARA OS NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR, ESPECIALMENTE QUANDO SE CONSIDERAM OS DE CLASSE MUNDIAL, VEM DO CICLO DE VIDA DO CONHECIMENTO. Isso é que faz com que parte dos planejadores e executivos de governo acreditem que exista um tipo de negócio, chamado pequena empresa de base tecnológica, que não é, na verdade, um tipo de negócio, mas um ponto de partida para negócios de muitos tipos. Detalhes pra lá, insumos de conhecimento para empreender, em parte, são resultado dos investimentos públicos em ciência e tecnologia e incentivos à inovação. Somando recursos públicos com os da iniciativa privada, o Brasil gastou 1,62% de seu produto interno bruto de 2010 em ciência e tecnologia, segundo dados do governo.<sup>312</sup> Em milhões de reais de 2010, os gastos da década são mostrados no gráfico. Como se vê, tanto os gastos privados como públicos cresceram em valor de forma acentuada desde 2005, e isso correspondeu a um aumento, em termos de percentual de PIB, de mais de 20%.

Ainda não há dados consolidados a partir de 2010, mas sabe-se de cortes no orçamento do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação em 2011 e 2012, e 2013 é uma incógnita. Sempre foi assim, em média, e o assunto, com raras exceções temporais, não passa de um satélite, remoto, da estratégia federal para o país, se é

que há uma. Quando se diminui o investimento público em ciência e tecnologia, vem à tona a ideia de que as empresas deveriam investir mais em PESQUISA, como se diz na linguagem dos cientistas.



Mas, em países em que as empresas têm tradição em investir em seus laboratórios, os cortes federais em tempos de crise [como é o caso do desencontro entre compromissos e receitas do governo federal, que tem causa conhecida...] a coisa não é tão simples. Na crise europeia, o governo inglês detonou parte do orçamento nacional para C&T, e as empresas e fundações disseram que boa parte da produtividade dos recursos empresariais destinados a C&T DEPENDE DO VIGOR DE UM SISTEMA UNIVERSITÁRIO DE QUALIDADE, financiado por recursos públicos, e que as EMPRESAS NÃO IRIAM [313](#) COBRIR O DÉFICIT DE INVESTIMENTO ESTATAL em C&T. Talvez as grandes empresas queiram dizer, também, que

investimento em C&T produz resultados historicamente menores do que fusões e aquisições,<sup>314</sup> o que parece ser o caso, certamente, em TICs. Mais uma razão para toda a estrutura de ciência, tecnologia e inovação de qualquer país apostar em NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR. Ou eles dão muito certo e se tornam grandes negócios ou suas tecnologias, se forem de classe mundial, os levam a serem adquiridos por grandes negócios.

Se o Brasil investe menos de 2% do PIB em C&T, sabe quanto Microsoft, Nokia e Google investem em pesquisa e desenvolvimento? Entre 13 e 14% do faturamento. O que os investimentos da Microsoft e Nokia têm em comum? Nenhuma conexão com a participação das empresas no mercado; as duas vêm perdendo compradores, clientes e usuários há anos, mais notadamente a Nokia. E Google? Não há nenhum resultado prático dos bilhões de dólares que a empresa investe anualmente em pesquisa que esteja, hoje, em qualquer linha de receita. O carro autônomo pode ser um primeiro grande acerto de pelo menos dezenas de bilhões de retorno.

Enquanto isso, sabe quanto a Apple investe? Menos de 3% de sua receita. Em ciência e tecnologia? Nenhum centavo. A Apple investe em INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS. Comparando, A MICROSOFT GASTOU MAIS EM PESQUISA EM 2010 DO QUE A APPLE EM INOVAÇÃO TODA A DÉCADA PASSADA. Empresas podem fazer ciência, pensada como o avanço do conhecimento, sem restrições? Sim, em certos casos talvez até devam, se isso estiver alinhado com sua estratégia de inovação [no caso, de longo prazo].

Empresas têm que desenvolver tecnologia? Sim, se forem intensivas em tecnologia [e não só de informação e comunicação], é muito provável que não haja como levar certos produtos ao mercado a não ser com um boa dose de investimento próprio em desenvolvimento tecnológico.

Mas o que empresas têm mesmo que fazer para sobreviver e, fazendo isso, agregar valor à sua rede de compradores, clientes e usuários e, por causa disso, ao acionista, é DESENVOLVER PRODUTOS E SERVIÇOS que atendam, de forma competitiva e sustentada, às demandas do mercado. Às vezes demandas que o mercado – e cada indivíduo – nem sabe que tem. Afinal de contas, quantos dos milhões de usuários de hoje estavam na porta da Apple pedindo, exigindo que ela desenvolvesse um iPad?... E bem antes de ele aparecer?...

Microsoft, Nokia e muitos outros parecem não ter aprendido nada com o Palo Alto Research Center, ou PARC, um dos maiores, mais criativos e mais caros laboratórios de todos os tempos. Muitas das tecnologias desenvolvidas no PARC só chegaram ao mercado através de empreendedores que deixaram a empresa e criaram seus próprios startups.<sup>315</sup> Qual era o problema, no PARC? Um monte de gente competente, recursos quase infinitos, oriundos de uma companhia à época muito lucrativa, muito pouca agenda e QUASE NENHUM DESIGN de que tipos de problemas e nichos de mercado deveriam ser atacados, explorados ou resolvidos. Nenhuma liga entre a genialidade dos laboratórios e a estratégia da empresa. Resultado? PARC deu uma contribuição muito menor do que poderia dar à empresa e, em último caso, muito do que foi investido por lá

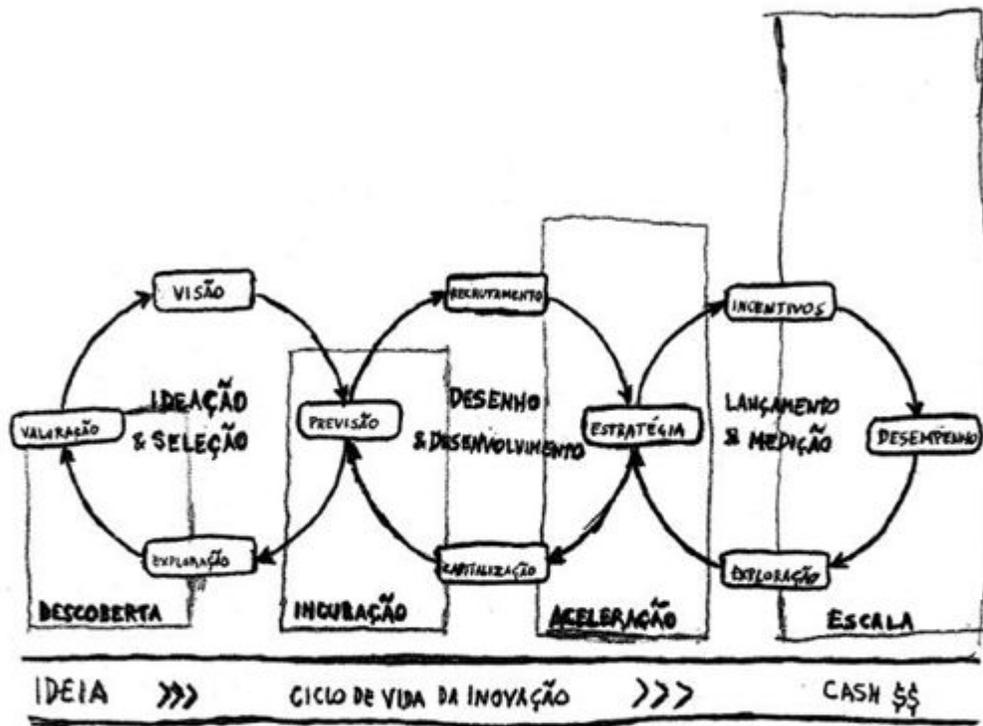
serviu de semente para a criação de muitos dos startups que, depois, tornaram a própria XEROX obsoleta. Aliás, foi numa visita a PARC,<sup>316</sup> em 1979, que Steve Jobs descobriu o mouse, ícones, janelas e muitas outras das coisas que o laboratório havia inventado e para os quais a XEROX não tinha nada em mente. Steve, hoje sabemos, tinha.

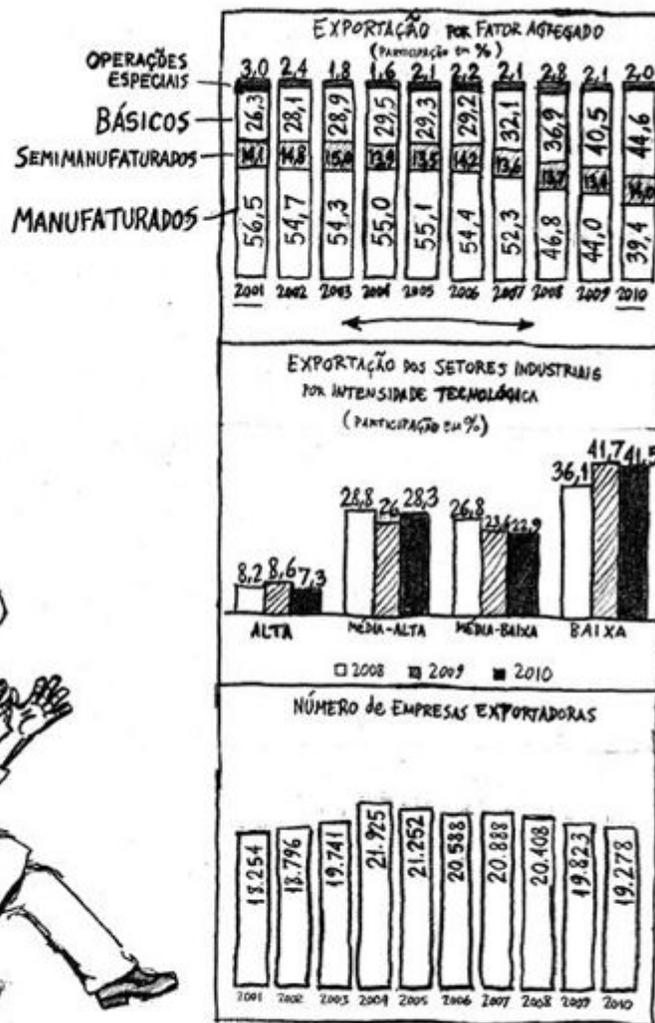
Bruce Nussbaum costuma dizer que CEOs têm que ser designers.<sup>317</sup> Desenhar, aqui, não é só pensar um produto ou, ainda menos, sua forma lógica, física e interações. É muito mais: estamos falando de interferir no fluxo dos acontecimentos [ou de conhecimento], com o propósito de sair de uma situação atual para uma desejada. Vale para empresas de todos os portes. E para países de todos os tamanhos e complexidades. SEM DESIGN NÃO SE VAI A LUGAR ALGUM. Porque não se sabe, sem um DESIGN, aonde se quer ir.

Antes que você diga que empresas não são países, não é isso que estamos dizendo. Estamos tentando fazer ver que são as visões, os GRANDES DESENHOS DE CENÁRIOS COMPETITIVOS [ou de resolução de problemas], que criam as agendas de sucesso para o desenvolvimento, seja científico, tecnológico ou de esportes, do nosso clube rebaixado para a segunda divisão. Vá atrás, faltou estratégia. E liderança. E faltaram os dois para fazer um DESIGN. Nos negócios e nos países, o problema abstrato é o mesmo. Parte da indústria de informática global que conhecemos hoje surgiu do DESIGN americano de ir à Lua; outra parte, do desejo – e DESIGN – de criar uma rede de comunicação de dados resistente a tentativas de aniquilação nuclear.

Estes desejos eram desenhos – DESIGNS, como pode e deve ser o caso de qualquer esforço, nacional ou empresarial, que resultaram em investimento de unidades, dezenas ou centenas de bilhões de qualquer moeda mundial em conhecimento e suas aplicações. Tais DESENHOS são passíveis de serem tratados em termos de processos, como o mostrado<sup>318</sup> na figura. E tal tratamento cria, na maioria das vezes deliberadamente, problemas que levam à descoberta de conhecimento novo, ao avanço da ciência [que às vezes se convencionou chamar de BÁSICA], dentro de um contexto que, no caso das nações, está ligado às grandes estratégias nacionais e, no caso das empresas de todos os portes, à sobrevivência.

Mas você é um cientista [no jargão da academia, você faz PESQUISA BÁSICA] e perguntaria: *e a minha liberdade de fazer o que quiser, para descobrir novas fronteiras... e a quantidade de coisas, a partir de tais buscas pessoais por novas fronteiras e fundamentos, que acabou no mercado, revolucionando o mundo e a vida?...* Fique tranquilo, sua liberdade está garantida. Se você trabalha mesmo com fundamentos, saiba que só uns poucos por cento de todos os cientistas do planeta são como você e que qualquer sistema de financiamento à ciência, tecnologia e inovação do porte do brasileiro vai levar suas competências e características em conta e nunca lhe irão faltar os meios para realizar seu trabalho.





O danado é que, sob uma capa de estar trabalhando em *ciência*, há um grande número de acadêmicos trabalhando em **TECNOLOGIA SEM CLIENTE**, fugindo à sua responsabilidade de atacar problemas de mercado talvez porque complexos ou talvez porque, no recôndito

do laboratório, seja mais fácil e efetivo manter aquele fluxo de publicação de trabalhos científicos que lhe garante os galardões e mais acesso a financiamentos para fazer ainda mais *tecnologia sem cliente*.

Se sua empresa está tentando interagir com a universidade e está achando muito difícil, talvez a principal razão seja a dificuldade de mudar as agendas de pesquisadores que estão [re]descobrimdo TECNOLOGIA SEM CLIENTE, em função de um sistema de reconhecimento e mérito que quase só mede, como performance acadêmica, publicações por unidade de tempo. O que nos falta, como país? Seria um DESIGN? Talvez o mesmo que falta a empresas como Nokia e Microsoft, do ponto de vista da interação entre o gasto em ciência e tecnologia e o resultado no mercado? Olhe só o que aconteceu nos últimos dez anos das exportações brasileiras, segundo dados oficiais.<sup>319</sup> A exportação de manufaturados caiu 30% na década. E isso na década em que aumentamos 60% os recursos para ciência e tecnologia... o que, pelo menos em parte, deveria resultar em mais e melhores resultados de pesquisa e desenvolvimento tecnológico que deveriam se tornar inovação, no mercado. Internacional, inclusive.

Mas não foi isso que aconteceu... muito pelo contrário. Somos cada vez mais exportadores de commodities, e, mesmo nos setores industriais, diminuiu a intensidade de média e alta tecnologia nas exportações. O número de empresas exportadoras, em 2010, é só marginalmente superior ao de 2001, e mais de 2.500 empresas abaixo do pico, em 2004. E todos os dados para 2011 são piores do que os de 2010.<sup>320</sup> Ah... você diria, isso não tem nada a ver com

C&T e suas consequências para inovação, estamos falando de câmbio e das mais variadas facetas do custo Brasil. Sim, estamos falando de câmbio e custos do Brasil, só que isso é parte do grande DESIGN.

O que quer dizer que mesmo havendo muito mais FOCO [como uma agenda bem definida, que a Inglaterra está tentando]<sup>321</sup> no investimento em ciência e tecnologia e um conjunto SIMPLES e EFETIVO de INCENTIVOS para INOVAR, se não houver um POSICIONAMENTO de mercado que demande tais resultados como parte de uma PLATAFORMA [de empresa, região, país] de DIFERENCIAÇÃO e COMPETITIVIDADE no MERCADO... mais recursos em C&T não irão resultar, necessariamente, em mais receitas, resultados e lucros. Ou AZUIS, e não VERMELHOS, na BALANÇA COMERCIAL.

Ou, no nosso foco em educação empreendedora, na criação e desenvolvimento sustentado de um número bem maior de NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR que tenham presença significativa no mercado nacional e internacional. E nos azuis da balança comercial.

---

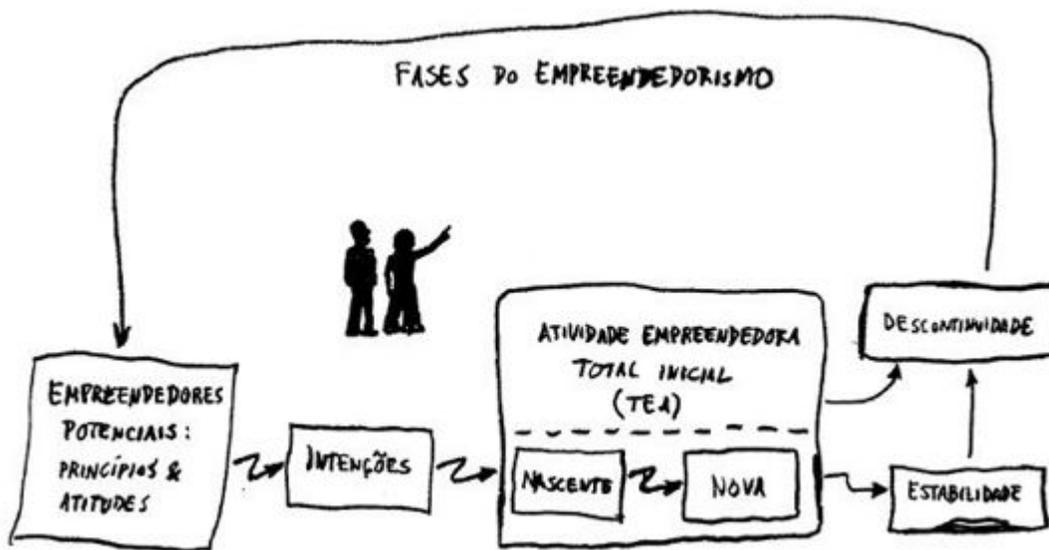
## **COMO PULAR DO RETROVISOR PARA O TELESCÓPIO?**

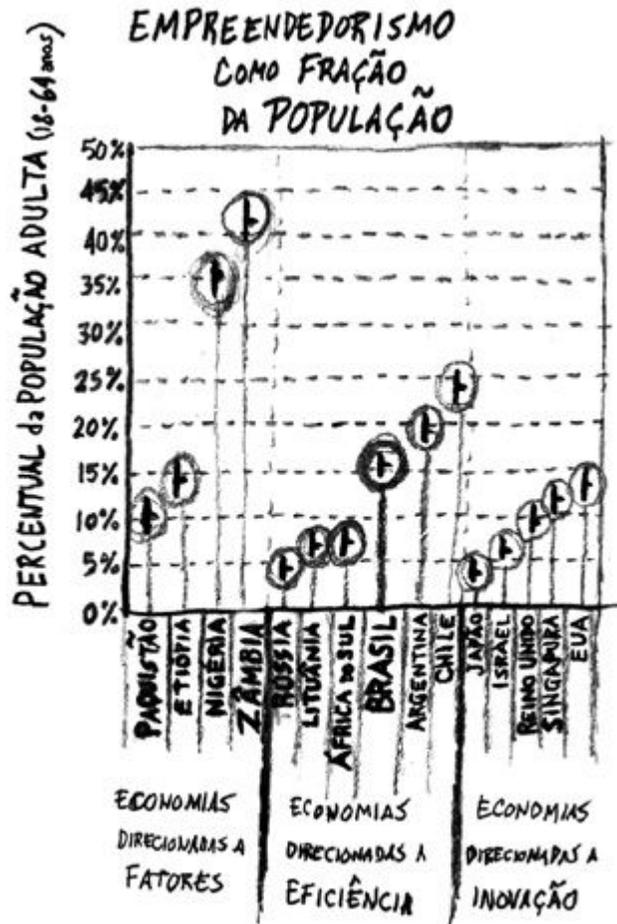
---

POR TUDO QUE A GENTE JÁ VIU NESTE TEXTO E MAIS O QUE NÃO VAMOS VER E QUE É TÃO OU MAIS RELEVANTE DO QUE JÁ VIMOS, VAMOS TENTAR DISCUTIR – AGORA – POR QUE E COMO A POLÍTICA NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO DEVERIA MUDAR DO APOIO A PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS [PMES] EM DIFICULDADES, QUE É UMA POLÍTICA DE RETROVISOR, DESTINADA PRINCIPALMENTE A EVITAR QUE OS COITADOS DOS EMPREENDEDORES EM DIFICULDADES ENTREM EM PROCESSO FALIMENTAR, PARA UMA DE INVESTIMENTO EM PMES PROMISSORAS, QUE, SE QUISERMOS, É UMA POLÍTICA DE ÓCULOS [SE OLHAR MUITO PERTO], BINÓCULOS [SE PENSAR UM POUCO MAIS LONGE] OU TELESCÓPIO, SE REALMENTE FORMOS LEVADOS A PENSAR NO TAMANHO DO PAÍS, EM SUAS OPORTUNIDADES E NO PAPEL DOS NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR NO AUMENTO DA PERFORMANCE DA ECONOMIA NACIONAL.

E você diria: e eu com isso? Estou aqui para melhorar minha capacidade de empreender, e não para entender ou talvez até influir em políticas governamentais ou de Estado. Certo, mas saiba que você tem que criar, inovar e empreender EM CONTEXTO, e seu contexto primário é o Brasil, e não a Nova Zelândia ou Cingapura. Não adianta de nada fingir que você está lá, estando cá.

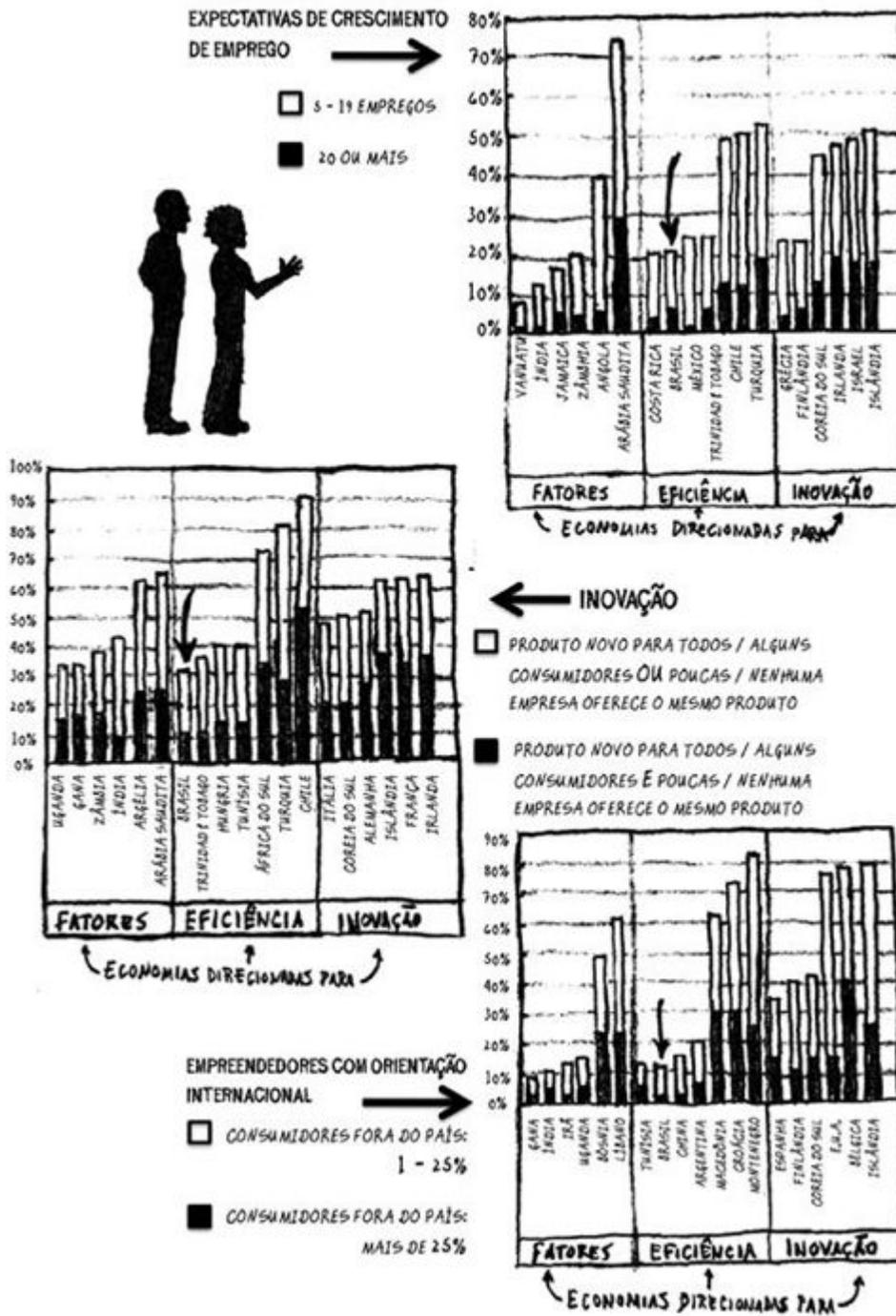
A maior parte das transposições de modelos de negócios entre geografias onde competitividade dos pequenos negócios, especialmente dos startups, está resolvida e o Brasil não funciona porque o Brasil é muito diferente e muito mais cruel [como mostram os dados] do que os tais lugares resolvidos. Daí que é bom você entender como e por que as coisas, aqui, são como são, para você – quem sabe? – ser mais um a exigir mudanças em políticas, estratégias e operações que são, ao fim do dia, executadas para você [como candidato a empreendedor] com dinheiro do seu bolso [como pagador de impostos]. Se você não está convencido, pule o texto abaixo; caso contrário, vamos lá.





A figura acima mostra o modelo do Global Entrepreneurship Monitor<sup>322</sup> [GEM] para estudar empreendedorismo. TOTAL EARLY-STAGE ENTREPRENEURSHIP ACTIVITY, estágios iniciais do processo empreendedor, ou TEA, é o período que vai da criação do negócio até seus 3,5 anos de vida e é o foco do GEM. Onde está o Brasil neste cenário? A porcentagem da população entre 18 e 64 anos em TEA, dados de 2012, e mostrada no gráfico da página seguinte. Nas economias em desenvolvimento [grupo à esquerda da imagem], há muita gente empreendendo, e o alto grau de TEA se deve à pobreza, falta de oportunidades de trabalho e/ou colapso econômico do país. No ponto mais alto da mostra, mais de 40% em TEA, está Zâmbia. Vanuatu, que não participou do estudo de 2012, tinha mais

de 50% em TEA em 2011.



O Brasil não está mal na foto; temos TEA perto de 15% [contra 20% em 2011] com um problema: o Brasil está fora da curva que relaciona o grau de empreendedorismo por necessidade com o PIB per capita medido em termos de poder paritário de compra<sup>323</sup>. E para estar na curva, o empreendimento por necessidade deveria diminuir em 50%.

Pra lembrar, o empreendimento por necessidade envolve quem monta um negócio porque não encontra outra ocupação econômica, precisa se sustentar, muito provavelmente a galera atendida pelo *retrovisor* da políticas públicas de empreendedorismo. Será que é por causa do que as próximas imagens demonstram?...

O primeiro histograma da figura ao lado diz que só 20% dos empreendedores em estágio inicial de construção de seus negócios, por aqui, acham que vão criar vinte ou mais empregos. O mesmo que ZÂMBIA e BOLÍVIA. Metade da ÁFRICA DO SUL e menos da metade de CHILE e COLÔMBIA.

Nosso EMPREENDEDOR INICIANTE pensa muito pequeno e, pelo visto, não gera tantos empregos quantos poderia gerar. Por quê? Pela percepção de risco nas relações trabalhistas? Sentimento de incapacidade empreendedora? Falta de preparo? Falta de recursos, baixa densidade da cadeia de valor de investimentos, excesso de impostos sobre a folha ou sobre todo o negócio?...

Todas as causas acima, agindo em conjunto, aliadas pela inexistência, na prática, de empresas de responsabilidade limitada no Brasil? É preciso descobrir – rápido – e agir sobre as causas,

senão sempre estaremos abaixo do potencial criador e inovador do país. Porque empreendedorismo de alta performance significa mais trabalho – e trabalho novo, em novas áreas de negócios, da economia, talvez, mais empregos, mais renda, mais exportação, mais impostos. A taxa nacional de empreendedorismo é boa, como já vimos. Mas a performance...

Se você pensou que nossos problemas terminavam aí, lamento desapontar. Dos 59 países estudados no GEM 2010, o Brasil tem o menor índice de inovação na avaliação dos próprios empreendedores, e está ABAIXO DE UGANDA! Isso seguido do MENOR ÍNDICE DE INTERNACIONALIZAÇÃO entre nossos pares, globalmente acima apenas de Gana e Índia, e por muito pouco, como mostram os histogramas da página anterior.

Aí não dá; sem inovar, sem pensar no mundo como mercado e com uma política industrial nacional baseada em SUBSTITUIÇÃO DE IMPORTAÇÕES, com usufrutuários de reservas de mercado resultantes de barreiras injustificáveis criadas e mantidas por nós e para nós que estamos aqui, porque o Brasil é um país DIFÍCIL... tem como resultado, no cenário global de inovação e empreendedorismo, QUE NÃO IREMOS PARA LUGAR NENHUM. E é capaz de levar tempo zero para a propaganda oficial desqualificar estudos e relatórios como o GEM e dizer que não e que, pelos NOSSOS dados, somos os tais.

Se somos, se fôssemos, por que a balança comercial de tecnologia [entre tantos outros fatores e coisas] é tão desfavorável ao Brasil, como já vimos? Um diagrama de Colwell e Narayanan, [324](#)

na figura na página seguinte, descreve um cenário que pode explicar por que nós, no Brasil, estamos onde estamos. Somos uma economia emergente, então estamos na coluna do meio. E nosso ambiente para empreendedorismo e investimento empreendedor se situa entre a base e o topo desta coluna, mais para a base do que para o topo, na opinião de quem estuda o assunto. Ou seja, estamos ainda nos estágios iniciais de DESENVOLVIMENTO DE UMA CULTURA EMPREENDEDORA, que encoraja AÇÕES CRIADORAS e ACEITA a FALHA e o SUCESSO EMPREENDEDOR, com poucas e desarticuladas ações destinadas a DESENVOLVER AS MACROINSTITUIÇÕES que apoiam a ATIVIDADE EMPREENDEDORA ao mesmo tempo em que gradualmente se REMOVEM AS BARREIRAS PARA TAL.

Sem pessimismo ou desestimulando ninguém, fala-se muito na [e da] micro, pequena e média empresa e seus problemas, nas dificuldades e do quase heroísmo do [pequeno] empreendedor, das cabeludas, problemáticas e kafkianas malhas burocráticas, trabalhista e fiscal, sabidamente complicadas demais, e toda uma ladainha que não precisamos repetir. Aí, entra governo e sai governo, há promessas muitas de se criar condições efetivas para diminuir [em muito] a mortalidade das empresas nascentes e aumentar seu potencial econômico [e de geração de empregos], e o resultado disso tudo é a criação de uma secretaria para micro e pequenas empresas, sem qualquer agenda definida. Estratégia? Nem pensar.

Ou seja, resolve-se aumentar o tamanho do governo, como se a única forma de realizar políticas públicas fosse através do aumento do tamanho da máquina estatal. Será que o novo ente federal vai,

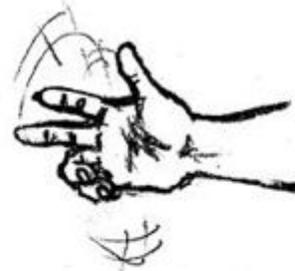
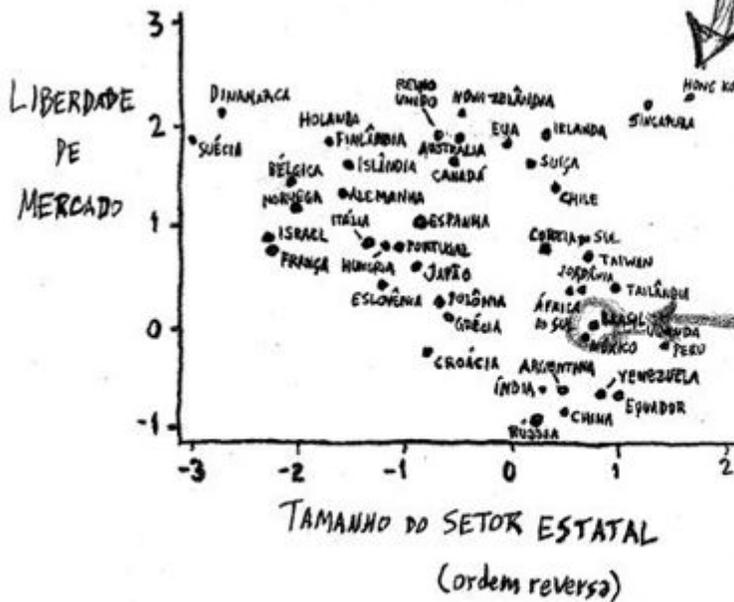
pelo menos, se articular com o SEBRAE? Ou irá competir com ele?  
 No Brasil, ninguém nunca sabe, pois NOSSOS GOVERNOS PARECEM SER FEITOS DE ESTRUTURA SÓ NA COLETA DE IMPOSTOS; todo o resto é conjuntura. Ah, e distribuição de geografia de poder em prol de sustentação política.



## PESOS DOS FATORES



## FATOR 1: LIBERDADE DE MERCADO



**BRASIL**

Uma coisa é certa: precisamos subir a escada das políticas de suporte ao empreendedorismo, em escala nacional, e uma das coisas que isso deveria implicar seria um foco, político, estratégico, tático, operacional, objetivo, determinado e de longo prazo em

MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PROMISSORAS. E quem são elas? Pense... e claro, você acertou: são os NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR. São as iniciativas que podem mudar para melhor nossa posição em todos os gráficos já mencionados... e que dependem, entre muitos outros, da solução dos problemas apontados pelos gráficos ao lado.

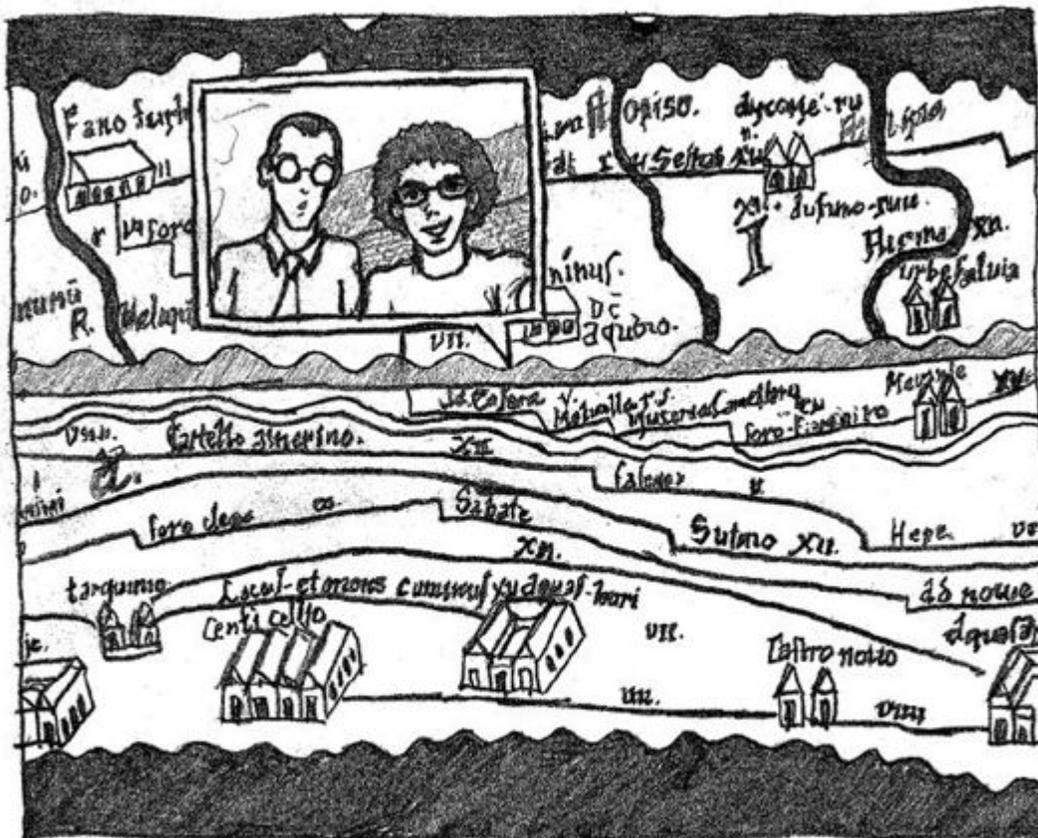
Há um estudo<sup>325</sup> que considera os vários fatores que definem o grau de liberdade de um mercado [imagem na página anterior] e os compara ao tamanho do governo num monte de países. Olhe só o que descobriram: o tamanho do governo em relação à economia, no Brasil, é maior que na Argentina e México, e o grau de liberdade do mercado é menor que na África do Sul e Jordânia. Note que Singapura e Hong Kong são casos muito à parte.

Isso não pode ser bom, não é? O que o estudo conclui, usando dados do mesmo GEM de que estamos falando? QUE QUANTO MAIOR É O ESTADO, MENORES SÃO AS CHANCES DE QUE SE COMECE NOVOS NEGÓCIOS e, QUANTO MAIS CORRUPTO O SISTEMA, MAIS FRACOS OS NOVOS NEGÓCIOS. Poderíamos adicionar que menores ainda são as chances de se começar negócios inovadores e que empregam mais gente, se a geografia onde estariam tem um Estado grande, confuso, complicado e com regras instáveis.

Por isso que a tese deste texto, desde o começo, é que o Estado tem três papéis principais no apoio à inovação e empreendedorismo: 1. EDUCAR GENTE; 2. CRIAR OPORTUNIDADES; e 3. SAIR DA FRENTE. E o que fica cada vez mais claro é que precisamos de um

conjunto de políticas públicas – e não necessariamente de ministérios a mais – que efetivamente realizem estas três coisas, senão vamos continuar chovendo no molhado e vendo, ainda por muito tempo, gráficos e histogramas como os que acabamos de mostrar.

Passando a limpo nossa conversa, apoiar as MPEs mais promissoras quer dizer **1.** Educar mais gente, com mais qualidade, com uma visão de mundo e não de seu quintal, gente muito melhor educada e com uma visão global a partir do seu local; **2.** Criar oportunidades efetivas de empreender, reescrevendo e simplificando de forma radical as regras para criar, fazer, manter e evoluir negócios no país, incentivando o empreendedorismo e o investimento de risco em NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR e redesenhando os mecanismos já existentes de apoio e suporte ao empreendedorismo, visando a empresas mais inovadoras e capazes de gerar mais trabalho, emprego, renda e sua distribuição; e **3.** Sair da frente. Mesmo. E DE VEZ.



Sair da frente, claro, é uma MEIA PALAVRA. Pra um bom governo, meia palavra basta. O governo, um bom governo, tem muito o que fazer para estar gastando sua preciosa energia se metendo em tudo. Um bom governo se concentra no que tem que fazer e só pode ser feito pelo governo e sai da frente e abre espaço para quem sabe, pode e quer fazer o resto melhor do que ele.

Ficou longa, a conversa? Ficou. Mas o assunto não é simples e é importante e relevante para a criação de NOVOS NEGÓCIOS INOVADORES DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR. Se um em cada dez leitores se convencer disso e começar a pressionar politicamente por isso, a gente muda tudo. Rápido.

---

## **MAS NÃO É “SÓ” O BRASIL ...**

---

SE A GENTE PENSAR QUE É SÓ NO BRASIL QUE O SISTEMA É CONTRAINOVAÇÃO, ESTARÁ PERDENDO UMA GRANDE OPORTUNIDADE DE APRENDER MUITO SOBRE O MUNDO. Ouça esta: a justiça francesa condenou Google a pagar danos de €500,000<sup>326</sup> à Bottin Carto, que está no negócio de mapas, mais uma multa de €15,000 por práticas anticompetitivas. O cerne da questão é que a Bottin vende mapas, e Google, segundo o processo, DÁ mapas. Pelo menos de acordo com o advogado da empresa francesa e o juiz que lhe deu ganho de causa, interpretando o tratado de funcionamento da União Europeia e atacando Google [*maps*] direto no modelo de negócios.

Curioso é que estudos sobre inovação mostram há tempos<sup>327</sup> que o modelo de negócios é locus importante de inovação e fonte crucial de criação de valor. Novas tecnologias, se não tocam nos modelos de negócios, mudam o cenário em muito menor escala do que quando reescrevem parte do mercado ou parte da atuação da firma no mercado. E Google, claro, não DÁ nada a ninguém. Tudo lá é pago, a empresa não é uma casa de caridade, tem acionistas e lhes deve rendas. O modelo de negócios da maioria dos serviços de Google é capturar a atenção dos usuários e usá-la para fazer com que terceiros, que têm um ou mais interesses em nossos comportamentos, paguem a conta. Simples assim. Google [e Facebook, Twitter...] tem um modelo de negócios MULTIFACETADO,

onde quem está usando um serviço nem sempre está pagando por ele. Ou sempre está: em quase todos os serviços do Google, paga-se com informação. E há limites: se você *pedir* mais do que um certo limite de mapas por dia, a companhia cobra por uso, e de você. E faz isso com emeio, também, se você passar do limite de armazenamento.

Bottin vende mapas. De certa forma, como Google. Só que não tem a opção grátis para o usuário. Porque não tenta vender anúncios a terceiros para fornecer, de graça, mapas a ninguém. Talvez por causa disso, eu e você nunca tenhamos ouvido falar deles. O modelo de negócios associado a MAPAS está em evolução há uns 8 mil anos. O mais antigo ainda legível é um mapa-múndi centrado na Babilônia,<sup>328</sup> datado do século VI a.C. Na Antiguidade, a posse de mapas era poder, que obviamente não se vendia. Você já viu isso em tantos filmes que nem dá pra contar. Como todos sabem, mapas eram impressos em papel. Imagine o efeito que a internet teve nos negócios de todos que viviam disso. Eu mesmo não ponho os olhos num guia de estradas impresso há anos. Pela ótica da Bottin, a internet não deveria ter sido permitida, pelo menos sem que, antes, se indenizassem as casas de cartografia, como as que fizeram a Tabula Peutingeriana<sup>329</sup> na página seguinte, único mapa que restou dos *Cursus Publicus* do Império Romano.

Se todas as inovações que rompem com modelos de negócios do passado [ou seja, quase todas de grande impacto] tivessem que indenizar o tal passado e seus donos, teria havido dinheiro e energia suficientes, no planeta, pra ter saído da Idade da Pedra? Faça sua lista pessoal, do fogo e primeiras ferramentas pra cá, e pense o que

haveria de novo se cada inovação tivesse que acertar as contas com o passado, qual quer a justiça francesa neste caso.

Em terra pátria, o projeto de Lei 4502 do então deputado Aldo Rebelo tramitou na Câmara durante onze anos e tinha por fim PROIBIR A ADOÇÃO, PELOS ÓRGÃOS PÚBLICOS, DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA POUPADORA DE MÃO DE OBRA. Ainda bem que foi detonado numa comissão. Tivesse sido aprovado à época do correio a cavalo... até hoje não haveria SEDEX. Nem correio aéreo. Internet, então, nem pensar. E ninguém poderia teclar [ou tocar] seus próprios textos, estaríamos à mercê de um exército de esteno-datilógrafas para tal. Um autor compor um livro como este, então... nem pensar. O envio do projeto do nobre deputado para a lata de lixo da história mostra que até a nossa Câmara dos Deputados tem limites. Se passa uma coisa daquelas, alguém era capaz de querer revogar, também, a Lei da Gravidade...

Pense: fosse você juiz lá na França, remuneraria a Bottin pela INCOMPETÊNCIA COMPETITIVA ou os mandaria *plantar batatas*, talvez usando Google Maps? Google recorreu da sentença e tomara que ganhe. Se perder, é capaz de explicar de vez por que não vemos muita coisa inovadora vinda da Europa: ao invés de criar o ambiente [inclusive legal] para construir o futuro, cada vez mais se reforçam as muralhas que tentam o tempo todo proteger um passado que não dá mais conta do presente.

E nem pense que é só na França que isso acontece. Nos EUA, país do livre mercado e liberdade empreendedora, e no ano da graça de 2013, STARTUPS como Hailo e Uber, que desintermediam

corridas de táxis, tornando obsoletas as centrais de chamada e coordenação, porque as substituem por software na rede e *apps* nas mãos dos usuários... quase não conseguiram entrar em Nova York. Tudo por causa de um processo interposto por sindicatos da cidade, que são CONTRA O MODELO DE NEGÓCIOS DAS EMPRESAS, pois haverá perda de empregos e o preço das corridas pode baixar, e isso, apesar das óbvias vantagens para os usuários... mexe em privilégios duramente conseguidos, transformados em reserva de mercado.

COMO PODE?... , devem estar pensando os sindicatos; ESTÃO ACHANDO QUE É SÓ O FUTURO CHEGAR E TUDO BEM? Não, sabemos que não; o passado lutará até o fim, até não haver qualquer alternativa a não ser o futuro. É danado, logo nos EUA, que a maioria dos incautos e ingênuos, no Brasil, acredita ser o paraíso para tudo e todos, aqui na Terra, quase vizinho nosso. Pois não é, não...

Mas O FUTURO, como dizia Machado de Assis, NUNCA SE ENGANA. E sempre vem.

[307](#) "Post Capitalist", Peter Drucker entrevistado por Peter Schwartz, [bit.ly/YsdcuX](http://bit.ly/YsdcuX).

[308](#) "Seeing things as they really are", em [onforb.es/Ysdy4A](http://onforb.es/Ysdy4A).

[309](#) "I got my degree through email", em [onforb.es/Ysdy4A](http://onforb.es/Ysdy4A).

[310](#) Veja a série *Doing Business* em [bit.ly/W4QJ5z](http://bit.ly/W4QJ5z).

[311](#) Página 27 de "Doing business in a more transparent world", em [bit.ly/YCT0p2](http://bit.ly/YCT0p2).

[312](#) "Brasil: Dispendio nacional em ciência e tecnologia [C&T], 2000-2010", [bit.ly/Vzkxsp](http://bit.ly/Vzkxsp).

- [313](#) "Science funding cuts: We won't fill the gaps, say firms and charities", em [bit.ly/Y0BYUS](http://bit.ly/Y0BYUS).
- [314](#) "Microsoft, Nokia, and RIM's wasted R&D billions", em [bit.ly/ph4pgq](http://bit.ly/ph4pgq).
- [315](#) "The role of the business model in capturing value from innovation", em [bit.ly/19z9uZB](http://bit.ly/19z9uZB).
- [316](#) "The Xerox PARC Visit", [bit.ly/etWszR](http://bit.ly/etWszR).
- [317](#) "CEOs must be designers, not just hire them. Think Steve Jobs and iPhone", em [buswk.co/WJRi77](http://buswk.co/WJRi77).
- [318](#) "Technology Forecast: Powering the innovation life cycle", [bit.ly/f72Kwp](http://bit.ly/f72Kwp).
- [319](#) "Balança Comercial Brasileira, 2010, Dados Consolidados", em [bit.ly/W7bRrR](http://bit.ly/W7bRrR).
- [320](#) "Empresas brasileiras exportadoras", arquivos do Ministério do Desenvolvimento: [bit.ly/14kDwza](http://bit.ly/14kDwza).
- [321](#) "Academic freedom, with strings attached?", em [nyti.ms/dVLz1P](http://nyti.ms/dVLz1P).
- [322](#) "2012 Global Report: GEM Global Entrepreneurship Monitor", em [bit.ly/Ww4Zq9](http://bit.ly/Ww4Zq9).
- [323](#) Figuras acima do GEM 2010, em [bit.ly/Zgiuyt](http://bit.ly/Zgiuyt); a versão completa do GEM 2012 ainda não foi publicada.
- [324](#) "...Shaping the institutional context for entrepreneurial innovation", em [bit.ly/ZgmwXq](http://bit.ly/ZgmwXq).
- [325](#) "Size matters: entrepreneurial entry and government", em [bit.ly/YwxC4E](http://bit.ly/YwxC4E).
- [326](#) "Free Google Maps service is anti-competitive, French court rules", [bit.ly/WK1KeF](http://bit.ly/WK1KeF).
- [327](#) "Value drivers of e-commerce business models", [bit.ly/ZcvYY2](http://bit.ly/ZcvYY2).
- [328](#) "Early world maps", em [bit.ly/Y0TUi1](http://bit.ly/Y0TUi1).
- [329](#) "Tabula Peutingeriana", em [bit.ly/12FVv0T](http://bit.ly/12FVv0T).



ENFIM...TUDO SE RESUME A... ESTRATÉGIA!

ESTRATÉGIA É ESCOLHA, DIZEM LAFLEY E MARTIN.<sup>330</sup> A definição completa que eles dão para estratégia é... UM CONJUNTO INTEGRADO DE ESCOLHAS QUE POSICIONA UMA EMPRESA NO SEU MERCADO DE FORMA ÚNICA, CRIANDO VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS E MAIS VALOR DO QUE A COMPETIÇÃO CRIA. Feitas as escolhas, você e sua galera têm que detalhar o que vai ser feito e executar, à risca, avaliando os resultados o tempo todo,<sup>331</sup> para mudar a execução ou, quem sabe, as escolhas. Eu e você deveríamos ouvir Lafley, que é uma lenda viva: enquanto CEO da Procter & Gamble, seus resultados foram impressionantes, na liderança de uma empresa de mais de 170 anos que opera em noventa países e tem produtos em dezenas de mercados diferentes.

O resumo da fórmula, segundo Lafley, é que ele sabia que jamais conseguiria fazer as escolhas apropriadas para tantos países, produtos e mercados; aí, não havia outra opção a não ser desenvolver, em toda a empresa, em todas as pessoas e times, A CAPACIDADE DE FAZER ESCOLHAS, garantir que todas as pessoas que são essenciais para as escolhas serem executadas apropriadamente estejam a par delas, comprometidas com sua execução e dispostas, elas próprias, a fazerem as escolhas, em seus domínios, que serão necessárias para a execução da estratégia.

Isso parece óbvio, e você faria isso no seu NOVO NEGÓCIO INOVADOR DE CRESCIMENTO EMPREENDEDOR, certo? Certo. Mas, com todo o discurso, artigos, livros, cursos, MBAs inteiros sobre

estratégia, por que é que quase ninguém toca um negócio de forma verdadeiramente estratégica? Lafley, de novo, aponta três PRINCIPAIS PROBLEMAS que causam tal situação.

O PRIMEIRO é que pessoas e negócios, na verdade, NÃO GOSTAM DE FAZER ESCOLHAS. E, como estratégia são escolhas [de preferência em execução] e, via de regra, escolhas difíceis, o problema é de partida. As escolhas de Lafley e Martin para criar uma estratégia são poucas, só cinco, que podem ser descritas como: que DESAFIO, em que MERCADO, será tratado COMO, a partir de quais CAPACIDADES ESSENCIAIS e SISTEMAS DE GESTÃO?

Parece trivial, não? Não. Há escolhas e mais escolhas na pergunta; se respondidas a contento, serão a base da estratégia que pode alavancar o desenvolvimento do negócio como nunca. Mas escolhas implicam riscos, riscos podem comprometer carreiras, podem entrar em choque com o *status quo*, podem ser seu fim no negócio, ou o fim do negócio, se o negócio é seu. Lembra o bordão EM TIME QUE ESTÁ?... Pois é, há quem prefira se convencer de que o time que está perdendo está, de fato, ganhando [exemplo? A SELEÇÃO, na cabeça de uns, mesmo quando vai muito mal...] do que levar o problema a sério e fazer as escolhas – sempre difíceis, pois não há escolha fácil – que mudariam seu mundo. Ou seu negócio.

O SEGUNDO problema é aversão ao pensamento estratégico: executivos e pessoas de todos os tipos preferem pensar que conhecem a fundo seu produto, serviço, mercado, competição... e se recusam, na prática, a fazer os exercícios, modelos, avaliações e

testes que levariam à definição de uma estratégia. Consequência? Como há uma demanda infinita por execução, é fácil cair na execução sem estratégia e se perder fazendo um pouco de tudo, em todas as direções, indo para lugar nenhum, criando nada. Executar melhor do que a competição só lhe ajuda, mesmo, se você estiver realizando uma estratégia FUNDAMENTADA, INTEGRADA, CONSISTENTE e ALINHADA com todas as dimensões do negócio. Estas propriedades, segundo Kass e London,<sup>332</sup> são essenciais para estratégias de defesa nacional. É óbvio que estratégias de negócios também devem ter tais propriedades e serem elaboradas de forma HOLÍSTICA [vamos tentar levar em conta e articular tudo e todos], HUMILDE [sabemos muito, mas não tanto assim, e podemos saber muito mais] e RECORRENTE [o processo está sempre recomeçando, pois estratégia se faz o tempo todo]. A alternativa é a destruição de energia e valor e o aumento de riscos e conflitos internos no negócio.

## 5 CORPORATIVOS

- ❑ VISÃO: Seu retrato do futuro
- ❑ MISSÃO: Seu objetivo para a empresa.
- ❑ PROPÓSITO: Porque sua empresa existe.
- ❑ PLANO: Um conjunto de ações a serem executadas num certo tempo.
- ❑ META(S): Como o progresso em relação à sua visão, missão, proposta e plano vai ser medido e avaliado.



≠

## 5 ESTRATÉGICOS

- ❑ Em QUAL negócio você deveria estar?
- ❑ COMO você acrescenta VALOR ao seu negócio?
- ❑ QUEM são seus potenciais CONSUMIDORES?
- ❑ QUAL a sua PROPOSTA de valor para eles?
- ❑ QUE CAPACIDADES são essenciais para acrescentar valor ao seu negócio e diferenciar sua proposta?



O TERCEIRO problema, segundo Lafley, é que se começa a fazer uma estratégia e abandona-se o processo de definição e

detalhamento dela no meio do caminho em favor da execução e voltando em parte para os dois primeiros problemas, porque haverá escolhas que não foram feitas e que não serão feitas, porque, afinal, agora estamos na FASE de execução. Aí é onde a gente vai se perder mesmo, de uma vez por todas.

Favaro<sup>333</sup> concorda com Lafley e Martin e diz mais: a maioria dos executivos [e eu acrescento os empreendedores no balaio] confunde estratégia com execução. Ao pensar na primeira, respondem com a segunda, com algum conjunto de VISÃO, MISSÃO, PROPÓSITO, PLANO e METAS. Favaro chama estes de os CINCO CORPORATIVOS e diz que eles podem muito bem ajudar a implementar uma estratégia, mas não são, nem de longe, uma. Acima e além deles, estariam os CINCO ESTRATÉGICOS, não muito diferentes dos de Lafley: 1. QUAL é o nosso negócio? 2. COMO adicionamos valor ao negócio? 3. QUEM são os potenciais consumidores? 4. QUAL é a nossa proposta de valor para eles? 5. QUE capacidades são essenciais, no nosso negócio, para diferenciar a oferta para os consumidores e adicionar valor ao negócio?

E os executivos não conseguem responder a perguntas difíceis sobre a estratégia do negócio porque elas não estão sendo feitas, frequentemente, lá dentro, porque não há um pensamento institucional sobre estes assuntos... porque eles estão escondidos atrás dos cinco corporativos... e a operação executa seu plano à deriva, por mais capacidade e foco que tenha, sem fundações apropriadas para tomada de decisão e alocação de recursos. Claro: se as escolhas fundamentais, que definem propósitos organizacionais, não foram feitas... como esperar outra coisa? E

sabe qual é o exemplo que Favaro usa como empresa que esqueceu a estratégia e opera sem destino? A... Procter & Gamble pós-Lafley! Pois é: as fortunas corporativas são efêmeras,<sup>334</sup> nenhuma transição é trivial, mesmo o novo CEO sendo um aprendiz e protegido especial do antigo. Pois é: na vida [e nos negócios] tudo é passageiro [menos o motorista e o cobrador].

Pra gente se lembrar, estratégia vem do grego clássico STRATEGIA, que significa A ARTE DO GENERAL. As raízes do pensamento estratégico para negócios, inclusive na STARTUP, vêm sendo pensadas, testadas, estudadas e comparadas há milênios nas guerras e, agora, como parte das grandes estratégias nacionais e regionais de defesa. No Brasil, normalmente não damos muito crédito a tais fundamentos, já que nossas Forças Armadas não estão quase sempre em guerra, como é o caso daquelas da OTAN, por exemplo. Mas deveríamos estudar um pouco mais a literatura do assunto e traduzir seus ensinamentos para o contextos das empresas, mercados e negócios, excetuado o componente beligerante, o que é de certa forma fácil de fazer. Quer ver?

Colin Gray, citado por Mackubin Owens,<sup>335</sup> reduz a construção de estratégias ao tratamento de dezessete fatores diferentes, em três grandes categorias. Reescrevendo o Gray de estratégias militares para estratégias de negócios, na primeira categoria estão PESSOAS E POLÍTICAS. Lembra-se do começo do livro, quando a primeira pergunta d'O BÊ-Á-BÁ DE UM NEGÓCIO INOVADOR [página 98] era VOCÊ CONSEGUIRÁ MONTAR UM TIME VENCEDOR? Pois bem: o desenvolvimento da cultura que permitirá a elaboração e execução de uma estratégia que vai fazer do seu NEGÓCIO INOVADOR um

NEGÓCIO VENCEDOR depende de PESSOAS, ARRANJO SOCIAL [e organizacional, no negócio], POLÍTICA e ÉTICA. Cuide das pessoas, de todo seu ciclo de vida no negócio, desde seu processo de contratação até a saída, do arranjo, da articulação, da rede social dos colaboradores no negócio, estabeleça ou tome providências para que possam emergir políticas largas, de longo alcance, que serão o contexto para o negócio no longo prazo e, por fim, tenha um conjunto de princípios éticos que guiam a tomada das decisões menos e mais críticas e evitam aquelas, extemporâneas, quase sempre pouco apropriadas, cuja única sustentação é o calor dos acontecimentos.





A segunda categoria de Gray seria, nos negócios, o PREPARO: aqui estão ECONOMIA e LOGÍSTICA, ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO, INFORMAÇÃO e INTELIGÊNCIA [no sentido de *business intelligence*], a teoria, métodos e processos estratégicos e as tecnologias. Sua estratégia tem que levar em conta a economia para realizá-la, não só no sentido de financiamento, mas, do ponto de vista de toda a cadeia de valor, econômica e financeira, do negócio; sua logística física e informacional deve ser pelo menos boa o suficiente para garantir que tudo o que você quer que esteja em algum lugar, alguma hora, com algum agente, vai estar; a organização e sua estrutura devem ser apropriadas para a estratégia, assim como a administração superimposta à organização. Finalmente, você deve cuidar para que toda a informação e inteligência necessárias e [se conseguir] suficientes para realizar as operações exigidas pela estratégia vão estar disponíveis a tempo, para quem precisa delas.

Na terceira categoria, estão as OPERAÇÕES, as COORDENAÇÕES e a GEOGRAFIA, a FRICÇÃO, as INCERTEZAS, as OPORTUNIDADES, a COMPETIÇÃO e o TEMPO [o *timing*]. Esta é a categoria dos fatores estratégicos associados ao negócio propriamente dito. Na terminologia de Gray, aqui é onde rola a guerra de verdade, o resto é conversa de *generais de papel*. Esqueça: o que isso quer dizer para seu negócio? Que sua estratégia tem que descer para o nível OPERACIONAL, de como as coisas vão ser feitas, em detalhe, como

vão ser ARTICULADAS e COORDENADAS [Gray: *comandadas...*], que a GEOGRAFIA [mesmo que seu negócio seja só na rede, há geografias no espaço virtual...] tem que ser tratada com propriedade, que haverá FRICÇÃO, certamente. Como dar conta dela? Mesmo que nem todo mundo na sua geografia seja contra você, há que se levar em conta que fazer *seu caminho* pode não ser um passeio.



Se você não consegue entender isso, imagine ter que IR CONTRA, ATRAVESSAR ou mesmo, o mais fácil, IR COM o Homem da Meia-Noite no Carnaval de Olinda. Ninguém lá é CONTRA você; mas nem por isso você PASSA facilmente. Nem dificilmente. Aliás, é quase impossível passar.<sup>336</sup> As INCERTEZAS naturais a qualquer processo devem ser levadas em conta, assim como as OPORTUNIDADES a aproveitar e o tratamento que será dado à COMPETIÇÃO, se é que sabemos o que ela vai fazer. É bom que saibamos, pelo menos parcialmente; INFORMAÇÃO e INTELIGÊNCIA, lá atrás, eram pra isso! Enfim, há o TEMPO: tempo, já dissemos, é a única coisa que

você tem. Mas você não controla os tempos no mercado, muito menos o TIMING dos clientes, consumidores e competidores. À exceção de certas coisas que sabemos quando acontecem, como o Natal, a vida é cheia de surpresas, porque nem sabemos como vai ser o próximo Natal, só que será.

E tudo isso tem que ter um bom grau de FLEXIBILIDADE. Sua empresa ter uma estratégia não faz com que o mundo se adapte ao redor dela, muito pelo contrário, é ela que tem que encontrar ou criar um lugar lá. O mundo é muito maior e, normalmente, não tem uma estratégia. O resultado é que o inesperado acontece e obriga você a mudar, às vezes muito e rápido. Se a sua estratégia for muito rígida, não vai dar tempo de reagir às mudanças do ambiente. Aí...

É bom lembrar, pra encerrar temporariamente este assunto, que ninguém faz estratégias porque é bonito ou porque há alguma beleza numa estratégia como expressão do que o negócio deveria ser; não há estratégias autoimplementáveis e, por melhores que pareçam, mesmo muito bem implementadas, podem não nos levar para onde queremos. Winston Churchill disse uma vez que INDEPENDENTE DA BELEZA DA ESTRATÉGIA, NÓS DEVERÍAMOS, VEZ POR OUTRA, OLHAR OS RESULTADOS. Um sábio, testado por duas guerras mundiais e uma grande depressão econômica.

[330](#) "P&G's legendary ex-CEO explains why everyone gets strategy wrong", em [read.bi/12bszgP](http://read.bi/12bszgP).

[331](#) Medir, medir! Não lembra? Volte à página 199, leia lá e depois venha pra cá...

[332](#) Em "Surprise, deception, denial and warning: strategic imperatives", no link [bit.ly/12JdfrG](http://bit.ly/12JdfrG).

[333](#) "How leaders mistake execution for strategy (and why that damages both)",

em [bit.ly/XA20KA](http://bit.ly/XA20KA).

[334](#) "Procter & Gamble says it's emerging from a rough patch. Will that be enough?...", [bit.ly/WJ4FG2](http://bit.ly/WJ4FG2).

[335](#) Em "Strategy and the strategic way of thinking", no link [1.usa.gov/VsvqnA](http://1.usa.gov/VsvqnA).

[336](#) Desfile de 80 anos do Homem da Meia-Noite: [bit.ly/X7WoIn](http://bit.ly/X7WoIn). Um dia, na vida, vá ver de perto.



THE... END?



*"Nenhum sucesso é final,  
nenhum fracasso é fatal;  
o que vale é a coragem  
de continuar."*

*Winston Churchill*

NÃO HÁ UM FIM NESTE TEXTO. PRIMEIRO PORQUE VOCÊ ACABOU DE LER A VERSÃO 1.0, QUE SERÁ REVISTA E ATUALIZADA ASSIM QUE [PRA COMEÇAR] MUITA GENTE ACHAR AS MUITAS FALHAS QUE ELA CONTÉM, DE CONCEITOS À ORTOGRAFIA E REFERÊNCIAS. E este material claramente não está completo ou é definitivo. Talvez desse para escrever um livro inteiro sobre cada um dos capítulos, tamanha a gama de conhecimento teórico e prático que se começou a acumular muito rapidamente nos últimos anos, em especial no Brasil. Alguns capítulos, pois, podem se tornar livros... como ESTRATÉGIA EM [OU PARA] STARTUPS e, talvez, GENTE EM NOVOS NEGÓCIOS [QUE QUEREM CRESCER MUITO].

E o livro continuará na web, com material novo e relevante para cada um de seus temas, sendo atualizado quase diariamente, no endereço MEIRA.COM. Breve haverá muito mais lá do que aqui. Vá lá.

Também não há um fim para o ciclo de vida do empreendedorismo. Ou do empreendedor. Sempre há alguma coisa a ser feita, até porque, no afã de mudar o mundo, se tivermos tido sucesso, teremos mudado o mundo mesmo; e este novo mundo – chame de mercado, consumidor, cliente, competição, sistema regulatório, economia... o que você quiser – é muito diferente, talvez, do mundo onde começamos. E ele vai VIR ATRÁS do nosso negócio, e nós vamos ter que mudar tudo, de novo, quer a aventura tenha sido um grande sucesso ou fracasso.

Winston Churchill tem uma frase definitiva sobre isso, que deveria estar no campo de visão de todo candidato a fazer o novo negócio inovador de crescimento empreendedor de seu tempo: **NENHUM SUCESSO É FINAL, NENHUM FRACASSO É FATAL; O QUE VALE É A CORAGEM DE CONTINUAR.**



Acho que Churchill só descobriu esta verdade, pois ela é atemporal. Lembre-se, pois, de que, seja em que estágio você estiver, nada acabou. Temos todo um futuro vindo aí. Até lá, S.

