

MAURÍCIO BENVENUTI

INCANSÁVEIS



**COMO EMPREENDEDORES DE GARAGEM
ENGOLEM TRADICIONAIS CORPORAÇÕES E CRIAM
OPORTUNIDADES TRANSFORMADORAS**

Gente
editora

Sumário

Sobre o autor	11
---------------	----

O QUE VAI ACONTECER COM O MUNDO

01	Você vai ficar obsoleto	15
	Tudo enferruja cada vez mais rápido	15
	O mundo será muito diferente em pouco tempo	17
02	Uber foi só a ponta do iceberg	21
	Muita água ainda vai rolar	21
	Serviços de intermediação serão reescritos	30
	Ciclos de inovação nascem invisíveis	33

03	Vale do Silício como epicentro da mudança	37
	De onde as principais mudanças partem	37
	O mundo copia a fórmula das <i>start-ups</i>	39
	Empresas tradicionais vão em busca de inspiração	41
04	Empreendedores de “garagem” vão engolir corporações	47
	Sedentarismo será engolido	47
	A dificuldade das grandes corporações inovarem	48
	Tradicional modelo de P&D é insuficiente	53
05	O movimento não tem volta	57
	Ecosistema de <i>start-ups</i> é uma combinação explosiva	57
	A Quarta Revolução Industrial	61

COMO OS INCANSÁVEIS CRIAM OPORTUNIDADES

06	Deixe-se inspirar pelo empreendedorismo do Vale do Silício	65
	Motorista <i>versus</i> Passageiro	65
	O Vale começou muito antes de ser Silício	66
	O conto da estabilidade	68
	As Regras da Garagem	70
07	O que são <i>Start-Ups</i>	75
	Empresa <i>start-up</i> <i>versus</i> empresa tradicional	75
	Feitas para crescer rápido	78
	De um dormitório para o mundo	82
	A dedicação exigida é total	84

08	Como escolher uma ideia	87
	Sua ideia vale pouquíssimo	87
	Quatro passos para escolher uma boa ideia	89
	Escute as frustrações	92
	Não tenha medo do medo	93
	Muitas empresas nasceram completamente diferentes do que são	94
09	Comece simples e rápido para depois escalar	99
	Construa algo que as pessoas <i>amem</i>	99
	Comece fazendo coisas que não escalam	102
	Plano de Negócios tem outra forma e outro nome	104
	O primeiro MVP do Vale do Silício	107
10	Time e cultura fazem você vencer	111
	Dois ou mais fundadores são melhores do que um	111
	Tente não contratar	113
	Uma cultura forte atrai talentos	116
	Cultura <i>versus</i> Resultado	117
11	Você não é uma ilha	121
	Uma grande malha de conexões	121
	Conviva com diferentes tribos	124
	Jamais subestime suas limitações	126
12	Quem você quer atingir	131
	Os quatro tipos de potenciais consumidores	131
	Que festa você daria?	136
	A necessidade do consumidor <i>não</i> muda, mas a tecnologia sim	138

13	Qualquer empresa é uma empresa de mídia	143
	O poder da informação está com você	143
	Dialogue com seu público	145
	Os três tipos de trabalho	147
	O efeito Rossano	149
	Uma empresa de mídia clássica	150
14	A sua palavra tem poder	155
	Falar bem impressiona	155
	O discurso do elevador	156
	Estrutura básica para surpreender no palco	158
	O mais popular programa de apresentações	161
	Entender o investidor para saber falar com ele	164
15	Conhecimento e paixão importam	171
	A matemática do Vale	171
	Um exemplo brasileiro	174
	Seja apaixonado pela sua causa	178
	O que vimos até aqui foi apenas a faísca inicial	180
	Referências	183

01

Você vai ficar obsoleto

Tudo enferruja cada vez
mais rápido

Vivemos em uma época em que as coisas ficam obsoletas cada vez mais rápido. Não só produtos ou serviços desaparecem substituídos por outros, mas indústrias inteiras estão sendo devoradas por formas mais eficientes de trabalho.

Vimos muito isso acontecer com os produtos eletrônicos. Bastava tomar a decisão de comprar um computador, uma câmera digital ou um celular para, no mês seguinte, um novo modelo aparecer, mais avançado e praticamente pelo mesmo preço. Parecia praga! Lei de Murphy! Quem não viveu isso?

O mesmo ocorreu no setor de serviços. A evolução das telecomunicações, por exemplo, fez desaparecer o DDI. Recordo quando meu irmão fez a sua primeira viagem internacional muitos anos atrás. Lembro-me da angústia dos meus pais esperando dias pela primeira ligação dele. Conteí isso em uma recente palestra para jovens e todos riram! Hoje parece piada, mas na época minha mãe chorou horrores.

Agora, porém, a mudança é muito mais profunda. Celulares, redes sociais, computação em nuvem, *big data*, Internet das Coisas e várias outras inovações foram importantíssimas. No entanto, todas essas tecnologias, que antes eram desenvolvidas de modo isolado, hoje são facilmente agrupadas e convergidas, produzindo soluções que vão muito além de só transformar produtos e serviços. Elas, na verdade, transformam *modelos de negócios*. Substituem um jeito de trabalhar por outro. Atingem em cheio o coração da sociedade e fazem setores inteiros da economia, que funcionam da mesma forma há anos, serem desafiados por empreendedores de “garagem”, dispostos a romper com o sedentarismo de certas indústrias por meio da criação de alternativas melhores e mais eficientes.

Além disso, as pessoas têm aceitado a inovação muito mais rápido. Depois de ser inventada, a eletricidade demorou 46 anos para ser adotada por pelo menos 25% da população norte-americana. Foram necessários, porém, 35 anos para adotar o telefone, 31 para o rádio, 26 para a televisão, 16 para o computador, 13 para o celular e apenas 7 para a internet.²

Assim, tecnologia, empreendedorismo e rápida curva de adoção formam uma combinação explosiva que afeta os tradicionais setores econômicos, transforma modelos de negócios inteiros e acelera o envelhecimento das coisas. A chave para lidar com isso não depende só da busca de novas oportunidades, mas também da nossa habilidade para enxergar o mundo com outros olhos, não subestimar a capacidade dos outros e ver potencial nas coisas mais malucas que existem.

O mundo será muito diferente em pouco tempo

A *Global Fortune 500* é um ranking publicado anualmente pela revista *Forbes* com as quinhentas maiores corporações do mundo de acordo com as suas receitas. É incrível ver como esse ranking muda ano a ano. E como essas mudanças são cada vez mais intensas. Das empresas listadas em 2000, 52% decretaram falência, foram compradas ou saíram da lista. Comparando com 1955, quando a publicação foi lançada, 88% dos negócios já estão fora ou não existem mais.³

Enquanto algumas organizações conseguem se adaptar de forma proativa às mais recentes tecnologias, a grande maioria das empresas demora a se transformar. Muitas teimam em achar que são infalíveis, outras até tentam, mas são impedidas pelo peso do corporativismo que inibe a rápida mudança. Há ainda aquelas que não fazem absolutamente nada e ficam para trás. É por isso que qualquer pequeno empreendedor pode ultrapassar uma grande corporação hoje em dia. São empresas não tradicionais e não convencionais que estão atraindo a nova classe de consumidores. Elas ditaram as recentes transformações do mundo e tendem a continuar escrevendo o futuro.

Por isso, a necessidade de inovar é iminente. Há urgência para as corporações elaborarem e executarem novas ideias. Cada vez mais, elas enfrentam o risco de serem ultrapassadas e engolidas por negócios completamente desconhecidos, por soluções criadas em fundo de garagem que nascem com o DNA da ruptura e da quebra de paradigmas e padrões. Empreendedores descompromissados com as amarras e a burocracia da indústria desafiam não só empresas centenárias, mas também segmentos inteiros da economia e modelos de negócios tradicionais que funcionam da mesma forma há anos.

Não adiantou os hotéis reclamarem e tentarem se proteger. O Airbnb é hoje a maior rede de hospedagens de mundo. Taxistas brigam, fazem



Quem dita
um mercado
não são as empresas,
são os consumidores

carreatas, bloqueiam ruas e protestam, mas o Uber modificou o transporte de pessoas para sempre. Grandes mídias sofrem diariamente com a perda de receitas para o Google, o atual número um do mercado mundial de publicidade. E a Apple mudou não só o negócio de celulares, mas também o de lanternas, relógios de pulso, despertadores, câmeras e música.⁴

Assim, sempre que uma solução é aceita pela sociedade, não há como voltar atrás. *Quem dita um mercado não são as empresas, são os consumidores.* Se um modelo de negócio é visto como melhor do que outro, paciência. Sindicatos vão chiar. Indústrias vão reclamar. Mas todos esses movimentos, gerados pelo desespero de ver setores inteiros da economia desaparecerem, serão em vão. Não tem jeito. Quando um negócio não evolui, é só uma questão de tempo até ser substituído por outro.

O declínio da Kodak é um exemplo. Mesmo uma potência global da tecnologia e inovação, que inventou o filme fotográfico e depois a câmera digital, pode falhar se não conseguir responder de forma eficaz às novas tecnologias e tendências. A empresa liderou por anos o mercado de câmeras digitais, mas não soube antecipar quão rápido elas se tornariam *commodities*, com margens de lucro menores e uma quantidade imensa de competidores. No seu auge, chegou a ter 140 mil funcionários. Em 1996, era a quarta marca mais valiosa dos Estados Unidos, atrás apenas de McDonald's, Coca-Cola e Disney. Em 2012, porém, entrou com pedido de falência.⁵

Thomas Edison inventou a lâmpada elétrica e irritou os acendedores de lampião. Karl Benz inventou o carro e irritou carroceiros. A televisão irritou radialistas. E o computador irritou datilógrafos. Já hoje, WhatsApp irrita telefônicas, Tesla irrita petroleiros e Netflix irrita emisoras de TV. Enfim, “o progresso é a esperança dos povos e o desespero dos acomodados”.⁶

02 Uber foi só a ponta do iceberg

Muita água ainda vai rolar

O Uber chacoalhou o mundo, não é? Pois bem, o impacto que ele causou não se compara ao tamanho das futuras e avassaladoras transformações que vão ocorrer na sociedade. Há inovações acontecendo em todas as áreas. Muitas já próximas de ganharem escala, outras nem tanto. Todas, porém, indicam claramente para onde o mundo vai.

O futuro não será fácil. Indústrias inteiras vão desaparecer enquanto novos padrões vão surgir. Será preciso se adaptar e quem não fizer isso ficará para trás.

No passado, a invenção do trator e de outras máquinas agrícolas automatizou o trabalho nas fazendas e forçou milhares de pessoas a procurarem outras formas de sustento. Naquela época, se você perguntasse a um desses fazendeiros, expulsos de suas terras, o que eles achavam disso, muitos diriam: “Isso é uma tempestade! É o fim! O mundo acabou!” A tecnologia havia tirado deles a única coisa que eles sabiam fazer na vida. E não havia clareza em relação ao que iria acontecer.

Contudo, à medida que novas competências foram exigidas, as pessoas se reinventaram e o mundo se transformou. Habilidades foram desenvolvidas, produtos e serviços foram inventados, indústrias inteiras foram construídas, empregos que não existiam passaram a existir, remodelando *completamente* o mercado de trabalho e de oportunidades.

Hoje, vivemos uma situação semelhante. Assim como os fazendeiros do passado, ao enxergar as novas tecnologias desafiando os tradicionais empregos e devastando os atuais modelos de negócios, a primeira reação de muita gente é o *desespero*. E quem tiver essa atitude certamente ficará defasado, pois a inovação é inevitável.

O segredo para se adaptar às atuais transformações é *aceitar* que o mundo mudou e se preparar para isso. Entender o que vai surgir e o que vai desaparecer. Agir em vez de reclamar. Enfrentar em vez de recuar. Levantar a cabeça ao invés de baixar. Quem tiver esse comportamento vai construir a próxima grande geração de negócios, de oportunidades e de indústrias. E a referência para essa mudança são todos aqueles empregos do passado, como o de milhões de trabalhadores do campo, que foram completamente transformados.

Por mais desconfiado que você seja em relação ao futuro, lembre-se de como era a vida cinquenta anos atrás, sem celular, internet e computadores pessoais. *As grandes inovações não parecem fazer muito sentido no início*. Muita gente debochou dessas ideias inovadoras quando foram lançadas. O segredo para evitar o pensamento limitado e defasado a respeito dos avanços tecnológicos é ver potencial e oportunidade onde a grande maioria só enxerga pessimismo e desconfiança.



As grandes
inovações
não parecem fazer
muito sentido no início

Deixe-me estimular a pensar lá na frente. Visualize o futuro de cabeça aberta. Observe os inúmeros negócios que vão aparecer e os outros tantos que vão sumir. A seguir, apresento dez inovações em curso que vão revolucionar a sua vida para sempre e fazer o ganha-pão de muitos virar história.

1 Adiamento da morte

A Calico⁷ é uma empresa de biotecnologia do Google. Ela trabalha para restaurar a vitalidade humana, combater doenças relacionadas ao envelhecimento e prolongar a nossa vida. A expectativa é estender a idade em 50% e fazer homens e mulheres ultrapassarem os 120 anos.⁸ Imagine o impacto disso nos planos de aposentadoria, na previdência social, nas relações de trabalho e na sociedade como um todo. Em 1900, a expectativa de vida não passava de 40 anos. Hoje, ela já passa dos 70. No futuro, viveremos ainda mais.⁹

Só entre 2000 e 2015, a expectativa de vida aumentou cinco anos. Foi o mais rápido aumento desde os anos 1960. A cada três anos, ganhamos mais um ano de vida.¹⁰ Imagine como será a noite de Natal no futuro, quando várias gerações sentarão ao redor da mesa! Enquanto a maioria dos *baby boomers* (pessoas nascidas entre 1946 e 1964, no pós-Segunda Guerra Mundial) não conheceu seus bisavós, é bem provável que a geração atual conviva com seus tataranetos.

2 Carros elétricos

Automóveis elétricos são realidade em vários lugares do mundo. No Vale do Silício, é comum vê-los sendo recarregados em frente às casas. Postos de combustível e toda a indústria que suporta os veículos à combustão serão substituídos nas próximas décadas. A BMW anunciou que a partir de 2025 só fará carros elétricos.¹¹ A Toyota planeja parar de vender modelos à gasolina até 2050.¹² A Tesla, maior sensação automotiva do momento, só produz veículos à bateria. E com

pouco mais de dez anos, na primeira metade de 2016, a empresa já valia aproximadamente 60% do valor de mercado das centenárias Ford e GM. Ou seja, a mudança que isso provocará na matriz energética mundial, hoje baseada no petróleo, será imensurável.

3 Carros sem motorista

Esse projeto é revolucionário e impactará bilhões de pessoas.¹³ Na verdade, ele é uma realidade, pois algumas dezenas de carros autônomos – sem motorista – já andam pelas ruas do Vale do Silício atualmente. Tive a oportunidade de entrar em um deles e acompanho o tema de perto.

São drásticas as mudanças que isso causará na vida de todos. Motoristas ou taxistas deixarão de existir, pois o carro andarão sozinho. O preço das corridas será reduzido, pois não haverá necessidade de pagar pelo serviço humano. O usuário pagará apenas pelo carro, que será uma *commodity*. Assim, as pessoas serão desestimuladas a comprar o seu próprio automóvel, pois o gasto com mobilidade urbana será marginal. Imagine o impacto disso para as montadoras?

Isso também será uma bomba para seguradoras, pois os acidentes com as versões autônomas serão mínimos. Em 2015, a AllState, uma das maiores seguradoras norte-americanas, anunciou publicamente pela primeira vez, que essa tecnologia poderá gerar severas perdas para o seu negócio, e até mesmo acabar com ele se nada for feito.¹⁴

Além disso, estacionamentos perderão importância.¹⁵ Como o carro autônomo ficará a maior parte do tempo rodando, embarcando e desembarcando pessoas, o seu tempo parado diminuirá. Também será possível trocar um voo de curta distância por uma viagem de automóvel. Que tal ir de São Paulo ao Rio de Janeiro de madrugada, deitado e dormindo? Por que precisar chegar com antecedência ao aeroporto e esperar horas até a decolagem? Com o veículo autônomo, sua viagem será de porta a porta, do conforto do seu lar até a entrada do seu destino.

Veja quantas indústrias serão impactadas apenas com esse avanço. Quantos modelos de negócios e profissões deixarão de existir. E quantos novos mercados serão criados. Você até pode achar isso tudo loucura, impensável, mas décadas atrás ninguém imaginava que os computadores, por exemplo, mudariam as nossas vidas. Em 1943, Thomas Watson, então presidente da IBM, disse: “eu acho que há espaço no mundo para uns cinco computadores”.¹⁶ A previsão do Google é que em 2020 os carros autônomos já estejam disponíveis comercialmente.

4 Drones para transportar humanos

Drone é um veículo aéreo não tripulado que é controlado remotamente para realizar inúmeras tarefas. Se você ainda acha o carro autônomo impensável, saiba que já existem drones que transportam pessoas. Ou seja, veículos aéreos autônomos que podem levá-lo de um lugar para outro rapidamente. Não é um projeto futurístico. É realidade!

Eu vi pessoalmente o lançamento do produto na *Consumer Electronics Show* (CES) de 2016, uma das maiores feiras de tecnologia do mundo, que acontece todos os anos em Las Vegas. Um dos modelos chama-se Ehang 184. Basta entrar no drone, informar para onde quer ir e apertar um botão. Você literalmente levanta voo e chega ao seu destino em instantes.¹⁷

5 Impressoras 3D

Hoje, a impressão 3D ocupa o mesmo espaço que os computadores pessoais ocupavam na metade do século passado. Ou seja, ela fornece um conjunto aparentemente ilimitado de oportunidades, muitas ainda nem sequer contempladas.

Estamos à beira de uma grande transformação na maneira como os produtos são concebidos e produzidos. Atualmente, é preciso uma equipe com inúmeros profissionais para criar protótipos, além de uma estrutura de produção enorme para fabricar esses itens e levá-los

ao mercado. Com uma impressora 3D, no entanto, um indivíduo pode ter um protótipo em mãos rapidamente, em poucas horas, sem precisar de matrizes ou moldes caros.¹⁸ E visto que os materiais de impressão estão cada vez mais acessíveis, será possível testar e refazer os protótipos quantas vezes for necessário. O que leva meses e exige vários profissionais, será feito em poucas horas por um só indivíduo.

Indo além, as impressoras 3D podem se tornar um item caseiro tão essencial quanto a televisão ou o computador. Em vez de comprar produtos em lojas on-line, por exemplo, os consumidores poderão fazer o download dos modelos e imprimir os produtos em casa, por conta própria. Imagine o impacto disso. Uma mudança profunda e sem precedentes nos padrões de produção, distribuição e consumo mundial de mercadorias. Futuramente, produtos podem deixar de ser transportados entre continentes e apenas matérias-primas de impressão cruzarão os oceanos.¹⁹

Por fim, até partes complicadíssimas do nosso corpo poderão ser “impressas”. Se alguém precisar de um fígado, por exemplo, impressoras 3D fabricarão o órgão que será transplantado. Isso será possível usando células-tronco modificadas com o próprio DNA do paciente, proporcionando um suprimento inesgotável de órgãos sem nenhum risco de rejeição. Hoje, já é possível produzir ossos, músculos e estruturas de cartilagem. Uma orelha incrivelmente precisa já foi impressa.²⁰ Vasos sanguíneos e tecidos cardíacos também. Por mais impensável que isso seja, tente enxergar quanto a humanidade será impactada e quantas vidas poderão ser salvas.

6 Mapeamento genético

Hoje, já existe uma empresa chamada 23andMe²¹ que usa a saliva para informar se você possui o gene ligado ao mal de Alzheimer ou ao câncer de mama. E por mais que os Estados Unidos tenham barado várias vezes a comercialização desse teste, isso mostra quanto a

genética está avançada. No futuro, será comum realizar o sequenciamento gratuito do DNA e o diagnóstico precoce de doenças terminais. As pessoas poderão modificar seus genes e prevenir o desenvolvimento desses males.

7 Democratização da energia

Você sabia que em apenas uma hora o sol libera sobre a Terra uma quantidade de energia superior ao consumo global do ano todo? E que painéis solares cobrindo uma área do tamanho da Espanha seriam suficientes para fornecer energia ao planeta inteiro?²²

Bem, fazendo uso desse imenso potencial, a empresa Sensitive²³ desenvolveu um minigerador, que usa placas solares e uma turbina eólica, capaz de fornecer eletricidade suficiente para manter uma casa durante algumas horas. O aperfeiçoamento dessa tecnologia permitirá que uma pessoa produza a própria energia que consome.

No entanto, essa história vai mais além. As pessoas que produzirão a sua energia vão também compartilhá-la, assim como você produz e compartilha dados na internet. A democratização da energia transformará profundamente as relações humanas, impactando a maneira de conduzir negócios, governar sociedades e educar crianças.²⁴

8 Internet global

Enquanto a internet é algo normal para você e para a maioria das pessoas que conhece, 55% da população mundial ainda não está conectada. O Projeto Loon, desenvolvido pelo Google, vai oferecer acesso gratuito à internet para *todas* as pessoas do mundo. Esse projeto utilizará uma rede de balões que flutuam pelo espaço, que darão acesso a internet para pessoas isoladas em áreas rurais e remotas.²⁵ Assim, em pouco tempo, haverá internet global em massa conectando nações, comunidades, empresas e pessoas. Isso vai acelerar ainda mais o acesso em tempo real a tudo.

9 Inteligência artificial e robótica

A inteligência artificial ultrapassará a inteligência humana e será incorporada em quase tudo, de casas a hospitais. A robótica estará unida digital e fisicamente às pessoas. Pacientes, por exemplo, poderão ser tratados em qualquer lugar do mundo, pois cirurgiões-robôs vão operar de modo remoto. A Medicina dará um salto de qualidade e jamais será a mesma.

É impossível listar a quantidade de áreas impactadas por isso. Assistentes robóticos poderão realizar qualquer tarefa e serão capazes de substituir diversos profissionais. A Baker & Hostetler, um escritório global de advocacia, contratou um robô para resolver em segundos os casos jurídicos mais básicos, justamente aqueles que os advogados iniciantes pegam e demoram dias para solucionar²⁶. A rede Hilton está testando em vários hotéis um robô-concierge capaz de responder inúmeras dúvidas dos hóspedes, como dicas de restaurantes e atrações turísticas.²⁷ A Suitable Technologies, sediada em Palo Alto, na Califórnia, criou o Beam, um aparelho de telepresença operado à distância. Sua loja no Vale do Silício é totalmente controlada de maneira remota, inclusive para abrir e fechar. Não há interferência humana presencial. Profissionais à distância conseguem atender várias unidades ao mesmo tempo, reduzindo de forma drástica a ociosidade do varejo.

10 O dinheiro do futuro

Criado em 2009, o Bitcoin é um sistema de pagamentos on-line que independe de qualquer autoridade central. Essa moeda digital pode ser transferida entre as pessoas sem a necessidade de uma instituição financeira ou órgão emissor centralizado.

Hoje, já é possível utilizá-la para comprar praticamente tudo. Não são só serviços on-line, como muita gente pensa, mas também produtos tangíveis da economia real. Empresas sólidas como Victoria's Secret,

Dell, Amazon, Tesla, a rede de lanchonetes Subway e uma infinidade de outros lugares aceitam Bitcoins.²⁸

Como qualquer tecnologia revolucionária, muita gente já afirmou em diversas ocasiões que o projeto está morto. Muitos não acreditam que ele avançará. Contudo, sua adoção só expande. Dezenas de outras moedas similares também foram criadas. E independentemente de qual delas será escolhida como padrão, seu impacto é incalculável.

Diante disso, autoridades econômicas poderão perder importância. Moedas perderão valor. A indústria de cartões de crédito, dominada por Visa, American Express e MasterCard, será reinventada, bem como todo o mercado de transferência de dinheiro, hoje liderado pela gigante Western Union. Ou seja, tudo será bem diferente do que você está acostumado desde que nasceu.

É claro que a completa adoção de todas essas novidades vai levar décadas, mas seus benefícios as tornarão indispensáveis em nossas vidas. Assim como acontece em qualquer revolução tecnológica, quem planejar com antecedência vai prosperar. Quem insistir em tecnologias antigas tende a desaparecer.

Serviços de intermediação serão reescritos

As transformações em curso desde o surgimento da internet estão cada vez mais rápidas. Indústrias extremamente dependentes de intermediários e do trabalho humano estão sendo substituídas. A tecnologia permite que muitos produtos e serviços cheguem ao consumidor com mais eficiência, fazendo empresas perderem relevância e profissões deixarem de existir.

No mercado financeiro, por exemplo, o empréstimo de pessoa para pessoa já é uma realidade. Na China, onde esse novo modelo já é bem regulamentado, instituições financeiras focadas em concessão de

crédito estão fechando. Não é mais preciso usá-las para obter dinheiro emprestado. A tecnologia substituiu o serviço dessas organizações por sistemas mais enxutos, rápidos e baratos.

Renomados *chefs* estão saindo de luxuosos restaurantes e transformando suas casas em locais de trabalho. Em São Francisco, por exemplo, você pode jantar na residência do *chef*, conversar com ele, degustar os aperitivos em sua sala e viver uma experiência gastronômica completamente diferente. Imagine a fúria dos proprietários de restaurantes!

Grandes varejistas de decoração e design de interiores, que dominavam o mercado de mobiliários domésticos, hoje enfrentam a competição de artistas amadores que conseguem disponibilizar seus trabalhos para milhões de consumidores com facilidade.

Veja também a educação. Com todas essas transformações, você *realmente* acha que ela continuará igual? Dependente de estruturas pesadas, instalações enormes e aulas presenciais? Esse é um dos principais temas que escuto em Stanford e UC Berkeley (renomadas universidades do Vale do Silício posicionadas entre as dez melhores do mundo). Há anos, os tradicionais cursos de especialização, por exemplo, vêm sendo desafiados por plataformas de ensino a distância como Coursera, Udacity e Udemy, esta última com dez milhões de estudantes e quarenta mil cursos totalmente on-line.

Sites de turismo diminuíram a necessidade de agentes humanos de viagem. Jornais on-line afastaram os jornalistas das esquinas. E-mails fizeram cartas desaparecerem. Tradutores automáticos facilitaram a vida de quem precisa se comunicar em outro idioma. E o eBay atropelou leilões assim como a Amazon atropelou livrarias – eram 40 mil livrarias nos Estados Unidos em 2004 contra 26 mil em 2014.²⁹

Sem mencionar o Uber, que desafia taxistas. O Airbnb, que confronta hotéis. E o Alibaba, que conecta fabricantes das mais remotas regiões do mundo a consumidores globais, passando por cima das grandes redes de varejo. Proliferam, também, aplicativos contábeis, jurídicos e que geram diagnósticos médicos on-line, pressionando os



Profissões

não-tecnológicas estão sendo
substituídas pela
tecnologia

profissionais liberais. Ou seja, toda forma de intermediação está sendo testada. *Profissões não-tecnológicas estão sendo substituídas pela tecnologia*, afetando trabalhadores que não têm habilidade suficiente para competir ou se recolocar no mercado.

Ciclos de inovação nascem invisíveis

A inovação não é linear e constante ao longo do tempo. Ela acontece em ciclos. Em ondas que começam com uma explosão, atingem um ponto de saturação e depois desaceleram. Há quase um século, o economista Nikolai Kondratiev³⁰ já havia estabelecido que a economia é um fenômeno cíclico ao longo do tempo. Que um período de crescimento é seguido por outro de declínio. E que a duração de cada um desses movimentos é de aproximadamente cinquenta anos.

Hoje, muita gente relaciona os ciclos de Kondratiev aos ciclos de inovação, em que as várias tecnologias introduzidas no mercado criam novas indústrias e destroem outras. No entanto, há uma tendência de esses ciclos serem cada vez menores. Bem inferiores a cinquenta anos. É muito difícil uma novidade se manter competitiva por um longo tempo. Assim que algo é criado, substitutos aparecem por todos os lados.

Em 1960, o tempo médio de permanência de uma empresa no S&P 500, a lista das quinhentas companhias mais negociadas na bolsa de valores dos Estados Unidos, era de sessenta anos.³¹ Hoje, é de aproximadamente vinte. Centenárias organizações como The New York Times e Avon saíram da relação e deram lugar a jovens negócios como eBay e Amazon.

O começo desses ciclos, porém, é muito difícil de ser percebido. Eles são praticamente invisíveis no início. Toda grande inovação parece não fazer sentido quando surge. E poucas empresas são capazes de identificá-la. Contudo, quando a novidade ganha força, amplitude e todos ficam sabendo, ela invade e domina mercados inteiros. Acaba com indústrias despreparadas e vulneráveis. Avança velozmente sobre a

população. E substitui padrões ineficientes e cansados por soluções modernas e melhores.

É como um tsunami. A primeira onda é fraca. Pouca gente percebe. Ela passa e vai embora. No entanto, pouco tempo depois vem a segunda onda e arrasa praticamente tudo. Destrói cidades inteiras. Avança sobre os desprevenidos. Provoca caos, desespero e morte.

Assim são os ciclos de inovação. Em 2007, por exemplo, a Nokia era a maior empresa de celulares do mundo. Com uma liderança incontestável, pouca gente enxergava a possibilidade de ameaça. Naquele mesmo ano, porém, Steve Jobs lançou o iPhone, um aparelho de celular com um botão só. Muitos não viram sentido nenhum nisso (primeira onda do tsunami). Contudo, sete anos depois, a Nokia praticamente desapareceu e precisou vender a sua divisão de telefonia para a Microsoft por apenas 3% do seu antigo valor de mercado.³²

Outro exemplo é o da Blockbuster, que já foi a maior locadora de vídeos do mundo. Em 2004, ela tinha 70 mil funcionários e 9 mil lojas em todo o planeta. Antes disso, em 1997, a empresa Netflix foi criada no Vale do Silício com um formato diferente: ela distribuía os vídeos pela internet e não por lojas físicas. Em 2000, ela foi oferecida por 50 milhões de dólares à Blockbuster, que recusou a compra por não ver valor no negócio (primeira onda do tsunami). Anos depois, a gigante Blockbuster pediu falência, engolida e aniquilada pelo sucesso do serviço de *streaming* da empresa que não quis comprar.

Esse é um dos motivos que faz quase toda grande empresa possuir um escritório no Vale do Silício. Como a maioria das recentes transformações surgiu na região, as corporações se instalam nesse ambiente para identificar com antecedência o início de um novo ciclo. Assim, elas podem ajustar seus negócios às novas tendências e continuar competitivas por muito mais tempo.



Uma **grande inovação** é
como um **tsunami**.

A primeira onda é
fraca e imperceptível.

A segunda é absurdamente
forte e destruidora.