

Desvendando a Cadeia de Valor do Cliente

CAP. DEMONSTRA

CAP. DE AMOSTRA

SUMÁRIO

Agradecimentos	ix
Introdução	1

Parte I: A Nova Realidade dos Mercados

1: A JORNADA DE DESCOBERTA	11
2: O QUE <i>REALMENTE</i> ESTÁ DESESTABILIZANDO SEU NEGÓCIO?	35
3: QUEBRADA PELO CONSUMIDOR	63
4: COMO CRIAR O DECOUPLING	91

Parte II: Reagindo ao Decoupling

5: CAMINHOS DE REAÇÃO	119
6: AVALIANDO O RISCO E DECIDINDO REAGIR	151

Parte III: Construindo Negócios Disruptivos

7: CONQUISTANDO SEUS PRIMEIROS MIL CLIENTES	185
8: PASSANDO DE MIL PARA UM MILHÃO DE CLIENTES	209
9: RECUPERANDO OS CLIENTES PERDIDOS	229
10: IDENTIFICANDO A PRÓXIMA ONDA DE DISRUPÇÃO	253
EPÍLOGO	281
Nota Sobre a Terminologia	287
Nota Sobre as Diferenças entre Decoupling e Inovação Disruptiva	293
Nota sobre Cálculo de Mar^{tm} e $Tmar^{tm}$	299
Notas	301
Índice	331

PARTE I

A Nova
Realidade dos
Mercados

CAP. DE AMOSTRA

CAP. DE AMOSTRA

A JORNADA DE DESCOBERTA

Se você é um grande varejista, deseja que suas lojas estejam repletas de clientes. Quanto mais lotadas estiverem, mais vendas conquistará. Bastante óbvio, certo? Bem, nem sempre, aparentemente. No pico das vendas de Natal de 2012, a Best Buy, a maior varejista de eletrônicos do mundo, com quase 1.500 unidades nos EUA, viu suas lojas repletas de gente. Os clientes estavam maravilhados com os televisores de tela plana de 42" da Sharp, se amontoavam para testar os novos notebooks com processadores Intel Pentium da Samsung, e passeavam por Blu-rays das temporadas de *Mad Men*. E, ainda assim, havia uma coisa que as pessoas não estavam fazendo tanto quanto antes: abrindo suas carteiras. As vendas da Best Buy *caíram* quase 4% naquele trimestre.¹

Em vez de comprar, muitos consumidores mexiam no celular enquanto faziam compras. Digitavam em suas telas, escaneavam códigos de barras de televisores e notebooks ou tiravam fotos de capas de DVDs. Em segundos, aplicativos de comparação de preços em seus smartphones pesquisavam nos catálogos da Amazon.com e de outras concorrentes online, e geralmente retornavam preços que eram de 5 a 10% mais baixos. Com poucos cliques, os usuários faziam compras online e mandavam entregar os produtos diretamente em suas casas.² Repetidas vezes os funcionários da Best Buy viram os possíveis clientes indo embora de mãos vazias.

Esses clientes estavam adotando uma prática conhecida como “*showrooming*” (ou seja, examinar mercadorias em uma loja física e realizar a compra online). E em 2012, a Best Buy não foi a única vítima. Aplicativos, como o Price Check da Amazon, transformaram as lojas físicas da Walmart, Bed Bath & Beyond e Toys “R” Us em showrooms para muitos compradores. Conforme relatado pelo Google, mais de seis em cada dez proprietários de smartphone usavam seus celulares nas lojas para auxiliar nas compras.³ Em pesquisas, os consumidores relataram que suas três principais razões para praticar o “*showrooming*” eram os melhores preços online, seu desejo de ver os produtos pessoalmente antes de comprar pela internet e a indisponibilidade de itens nas lojas (por ex., por falta de estoque).⁴ Pela primeira vez, a tecnologia apresentou o que o ex-diretor de marketing da Best Buy Barry Judge chamou de “uma oportunidade [para uma concorrente] de roubar uma venda bem na hora em que alguém está prestes a tomar uma decisão”.⁵

O *showrooming*, apesar de parecer um problema apenas dos varejistas físicos, é um ótimo exemplo da disrupção digital que desestabilizou muitos setores, de mídias a telecomunicações, de finanças a transportes. No caso da Best Buy, a disrupção teve um custo considerável. Depois da época das vendas de Natal de 2012, a empresa divulgou uma perda de US\$1,7 bilhão no trimestre. As vendas continuaram caindo durante os 18 meses seguintes e o preço das ações da gigante despencou ao menor valor dos últimos 12 anos. “Estamos Presenciando a Morte das Grandes Varejistas?”, perguntou a manchete de um jornal.⁶ Dentro da empresa, a diretoria se debatia. O CEO veterano da empresa se demitiu⁷ e seus sucessores discordaram acerca de como reagir. Apesar de o CEO interino querer deter o *showrooming* logo de cara e colocar um fim na prática, o escolhido da diretoria a princípio duvidou que ela pudesse ser um problema.⁸ Acadêmicos, analistas e jornalistas também defendiam opiniões contraditórias. Alguns defendiam que a Best Buy deveria seguir o exemplo da Amazon: aumentar a diferenciação de suas ofertas e vender mais barato online.⁹ Outros acreditavam que a varejista deveria se remodelar conforme a Apple, estocando menos produtos e se concentrando em lojas sofisticadas.¹⁰ O cenário da rede era tão ruim que

o fundador da empresa interrompeu sua aposentadoria com uma oferta de compra da empresa.¹¹

A Best Buy acabou implementando uma série de táticas para evitar que os clientes praticassem *showrooming* e incentivá-los a comprar na loja. Personalizou os códigos de barra da loja para evitar que os compradores praticassem *showrooming* usando seus aplicativos; se absteve de colocar códigos de barra em alguns produtos das lojas e utilizou códigos exclusivos no estabelecimento físico para evitar que os compradores encontrassem preços menores através dos aplicativos de comparação de preços em seus celulares.¹² Eles reformaram suas lojas, treinaram as equipes e ofereceram produtos exclusivos, disponíveis apenas na Best Buy, como edições especiais de filmes em Blu-ray.¹³ A empresa também foi ao ataque e criou seu próprio aplicativo de compras, entretanto nenhuma dessas táticas pareceu evitar que os clientes praticassem *showrooming*.

Na primavera de 2013, depois de outra temporada de vendas de Natal perdida, a Best Buy finalmente tomou uma atitude mais enérgica: prometeu equiparar seus preços aos da Amazon e de outros varejistas online. O declínio nas vendas se estabilizou e, ao final do ano, o CEO Hubert Joly anunciou: “A Best Buy aniquilou o *showrooming*”.¹⁴ Mas será? A estratégia era sustentável no longo prazo? Diferente de suas concorrentes online, a Best Buy ainda empregava uma equipe de vendas e mantinha lojas e estoques em diversas localidades. Por causa disso, seus custos eram muito maiores do que os das varejistas online com centros de distribuição centralizados e nenhuma equipe de vendas. A equiparação de preços estancou a debandada de clientes, mas consumiu as margens de lucro sem abordar a principal causa de disrupção do setor.¹⁵

Você pode pensar que a Best Buy não teve escolha, se não investir tudo em uma única tática. Afinal, a ameaça — o *showrooming* — não tinha precedentes. Como consequência, os executivos da gigante varejista não tinham dados nos quais se basear e nenhuma estrutura geral ou teoria que pudessem implementar. Eles também não tinham casos de outros setores

para estudar e buscar orientações, inspirações ou melhores práticas. O que os fenômenos disruptivos de outros setores tinham a ver com o que eles estavam enfrentando? Ao se sentirem acuados por uma ameaça que parecia vir do nada, tudo o que podiam fazer era se refugiar em seus setores e dar tiros no escuro. É claro que os executivos da rede não estavam sozinhos em sua impotência: seus colegas em outras grandes empresas, inclusive a Comcast (enfrentando a disrupção da Netflix) ou a AT&T (sob a ameaça do Skype), também recuaram, se concentraram no que sabiam e conduziram uma série de campanhas indiscriminadas contra seus desafios digitais.

Hoje, os executivos das empresas estabelecidas se saem um pouco melhor, apesar de continuarem paralisados pela disrupção e em dúvida sobre o que fazer. Mas e se a disrupção for, na verdade, *igual* em todos os setores? E se a ameaça imposta pela Amazon à Best Buy tiver uma *similaridade estrutural* com as ameaças disruptivas em muitos outros setores? E se apenas uma *única* dinâmica desestabilizou os mercados nos últimos anos, um padrão oculto de ataque das upstarts concorrentes? Isso mudaria tudo para os líderes das empresas estabelecidas. Se você entender esse padrão oculto, não andará mais às cegas. Mesmo que a disrupção esteja se intrometendo no seu setor pela primeira vez, você será capaz de reagir de forma metódica através da implementação de uma estrutura generalizada. As ameaças que pareciam exclusivamente suas e de caráter existencial seriam mais compreensíveis, previsíveis e, dessa forma, controláveis. As disruptoras não seriam mais tão, digamos, disruptivas assim.

Intrigado com a Disrupção

Acontece que os diferentes casos de disrupção não são nem de longe tão inéditos quanto a maioria dos executivos imagina. *Existe* um padrão, um que descobri quase que por acaso. Em 2010, um ano depois que comecei a lecionar na Harvard Business School, me sentei para escrever meu primeiro estudo de caso. Eu havia escolhido me concentrar em como os serviços online

de streaming, como a Netflix, desafiaram a Globo, a maior empresa de mídia do Brasil. Sendo um conglomerado de estações de rádio e televisão, jornais, sites e outras mídias, a Globo detinha 70% de toda receita em propaganda televisiva na época. Mas seu produto de maior sucesso — as novelas, populares desde a década de 1960 — não estava se saindo tão bem.

Visitei a matriz da Globo e entrevistei cerca de uma dúzia de executivos, inclusive o presidente. Ao escrever esse estudo de caso, relatei como o público mais jovem não assistia mais a tanta TV, especialmente às novelas, que costumavam ser exibidas durante o horário nobre, das 18h às 22h. Em vez disso, esses consumidores entravam na internet para assistir a seus programas favoritos no YouTube ou na Netflix. Orgulhoso de meu trabalho, enviei o estudo de caso finalizado para aprovação da Globo (prática padrão em nossos estudos de caso). Para minha surpresa, meu pedido de aprovação foi negado. E não somente negado: a equipe de comunicações corporativas com quem conversei me disse basicamente que eu não poderia jamais publicar o caso.

Não pude acreditar. Era meu primeiro caso, e tinha investido bastante tempo pesquisando e escrevendo-o. Mas acho que entendi a decisão da empresa. A Globo estava amedrontada pelas ameaças que suas novelas estavam enfrentando e os executivos não queriam “lavar a roupa suja” publicamente. Então deixei para lá.

Segui escrevendo uma série de casos sobre outros assuntos de marketing digital, estudando empresas como PepsiCo, Groupon, Dropbox, TripAdvisor e YouTube. Em 2013, tentei novamente publicar um estudo de caso sobre uma empresa prestes a sofrer disrupção. Dessa vez, a empresa era a Telefónica, a maior companhia de telecomunicações da Espanha. Durante décadas, a Telefónica obteve lucros impressionantes com chamadas internacionais. Então, em 2003, o Skype apareceu e, em menos de uma década, as receitas de chamadas internacionais da empresa espanhola e de outras operadoras europeias despencaram em mais de dois terços.¹⁶ Por que o cliente pagaria 40 centavos o minuto ligando de Madri para Nova York quando era possível falar por Skype com outra pessoa em qualquer lugar do mundo de graça?

Os executivos de telecomunicações perderam bilhões de euros sob sua vista. Novamente, depois de entrevistar quase uma dúzia de executivos da Telefónica e escrever o caso, alguém do topo se recusou a aprovar sua publicação. Depois descobri que o então CEO havia recusado a permissão provavelmente por uma razão semelhante à dos executivos da Globo. A dor era real, e a cura ainda não estava disponível ou sequer era entendida.*

Esses dois revezes me fizeram pensar: por que os executivos tinham tanta dificuldade com a disrupção? Eles sabiam como reagir e só precisavam de mais tempo? Ou estavam realmente confusos, encarando a disrupção como algo absolutamente novo e desconhecido? Decidi abordar diversas empresas grandes que estavam enfrentando disrupção e conversar com elas extraoficialmente. Meu objetivo não era publicar os casos, mas simplesmente entender o que elas enfrentavam e como estavam reagindo. Entre 2013 e 2017, conversei com executivos de diversas empresas: da Sephora, uma varejista de cosméticos que, na época, enfrentava o desafio imposto pela Birchbox; da Best Buy, que estava lutando com a Amazon; e da Electronic Arts, uma produtora de videogames que enfrentou ameaças de desenvolvedores como Zynga, Rovio e Supercell. Em todas elas, descobri que os executivos estavam perfeitamente cientes das ameaças impostas pelas upstarts, porém, inseguros sobre como reagir. Entretanto, eles reagiram, mas em grande parte com táticas pontuais parecidas com as primeiras tentativas da Best Buy de desestimular os compradores a praticarem showrooming.

Durante essas conversas, comecei a perceber um assunto recorrente. Por mais perigosas que as disruptoras fossem para as estabelecidas, elas não estavam substituindo ou desestabilizando *tudo* no negócio dessas empresas, apenas uma pequena parte. A Amazon, como já vimos, não estava dissuadindo os clientes de passearem pelos corredores da Best Buy para descobrir os produtos, testá-los e comparar suas características. O aplicativo da gigan-

* Diferente do caso da TV Globo, na Telefónica, os altos executivos tinham algumas opções para combater a nova disruptora.

te online entrava em jogo depois que o cliente terminava a comparação e queria realizar a compra. De certa forma, a Amazon e a Best Buy estavam compartilhando clientes. Esse era um tipo diferente de concorrência, uma em que os executivos das grandes empresas não estavam acostumados a ver e à qual não sabiam como reagir.

Considere a Sephora e a Birchbox. Os clientes visitavam as lojas físicas da Sephora para testar e avaliar os batons da Yves Saint Laurent ou os perfumes da Chanel e fazer compras no ato. Eles podiam, depois, refazer as compras na Sephora tanto pelo site quanto na loja. Em 2010, quando a Birchbox surgiu, ela incomodou a Sephora usando um modelo de “caixa por assinatura”. Mediante uma mensalidade, a empresa enviava aos clientes caixas mensais de amostras de produtos. Porém os clientes não podiam escolher o que vinha em suas caixas — a Birchbox fazia isso por eles. Dessa forma, ela tornou desnecessário que os clientes visitassem a Sephora para testar maquiagens, batons, perfumes e cosméticos; agora eles faziam isso na conveniência de suas próprias casas. Os consumidores ficaram encantados. Como relatou uma assinante da Birchbox: “Moro em uma cidade pequena e tenho pouquíssimo acesso às grandes marcas.”¹⁷ Para um consumidor como esse, a Birchbox foi uma bênção.

A princípio, a Birchbox entrou no negócio apenas para facilitar a distribuição de amostras, oferecendo amostras de produtos em suas caixas por assinatura. Se os clientes gostassem de um produto específico, podiam então comprar sua versão em tamanho normal na Sephora ou em outra loja.¹⁸ Ao longo do tempo, conforme mais pessoas assinavam as caixas para testar e conhecer novos produtos, menos pessoas entravam espontaneamente nas lojas da Sephora para conhecer as novidades nas prateleiras. A Birchbox havia chegado para ser uma grande ameaça, pois interferia em apenas uma das atividades dos clientes: o teste. Como declarou um executivo do setor: “Você terá cada vez mais clientes jovens que... comprarão seus produtos sem entrar em uma loja.”¹⁹

Da mesma forma, no setor de videogames, desenvolvedores como Zynga, Rovio e Supercell não se concentraram em replicar todo o negócio dos desenvolvedores de videogames tradicionais. O que eles fizeram para dominar a estabelecida Electronic Arts foi simplesmente mudar como os clientes pagavam pelos jogos. Antes dos consoles de jogos com suporte para a internet, os consumidores tinham que pagar uma taxa única adiantada de US\$40 a US\$80 para comprar um jogo físico antes de poder jogá-lo. Então, novos canais, como mídias sociais e lojas de aplicativos, apareceram e os desenvolvedores upstart começaram a disponibilizar seus jogos gratuitamente. Eles ganharam dinheiro vendendo adicionais baratos aos clientes (alguns por menos de US\$1), o que permitiu aos jogadores competir e avançar melhor. Cerca de 98% dos jogadores mobile, os casuais, jogavam gratuitamente. Os outros 2%, os leais, estavam mais do que dispostos a pagar.²⁰ Essa estratégia funcionou tão bem que, em 2019, a maioria dos desenvolvedores de jogos mobile abandonou o modelo “pague e jogue” em favor dos modelos de cobrança “freemium”.

O Conceito de Decoupling

Imaginando como especificamente as disruptoras estavam desestabilizando pequenas áreas do negócio das estabelecidas, eu me voltei a uma estrutura básica que meus colegas e eu ensinamos a nossos alunos: a cadeia de valor do cliente ou CVC.* Uma CVC é composta por etapas específicas que um cliente típico realiza a fim de escolher, comprar e consumir um produto ou serviço. Elas variam conforme as particularidades de uma empresa, setor ou produto. Por exemplo, as etapas cruciais em uma CVC para a compra de uma TV de tela plana envolvem ir a um varejista, avaliar as opções disponíveis, escolher uma, comprá-la e então usar a TV em casa. Para um cosmético, como um creme para a pele, ou um videogame, a cadeia de valor é basicamente a mesma. No caso dos videogames, os jogadores avaliam os jogos disponíveis, escolhem um ou mais, compram e então jogam.

* Também chamada de processo de tomada de decisão.

FIGURA 1.1 UMA TÍPICA CADEIA DE VALOR DO CLIENTE (CVC)



Tradicionalmente, os consumidores realizavam todas essas atividades com a mesma empresa de forma conjunta ou acoplada. Para comprar uma TV, eles achavam mais conveniente ir a lojas físicas, como as da Best Buy, escolher umas das opções disponíveis após avaliar todas, e comprar a TV no ato. Mesmo que as pessoas pudessem pesquisar em uma loja e comprar em outra, a Best Buy sabia que a maioria dos consumidores que fossem à loja para comprar uma TV o fazia lá se o preço fosse bom. Da mesma forma, um comprador de cosméticos iria a uma loja da Sephora, avaliaria as opções de perfumes, escolheria um, compraria e consumiria. E um jogador faria o mesmo com jogos produzidos e vendidos pela Electronic Arts.

O que percebi, enquanto refletia sobre esses exemplos, foi que as disruptoras representavam uma ameaça ao *quebrar os elos entre algumas das etapas da CVC* e “roubar” uma ou mais etapas para que elas mesmas as realizassem. Para facilitar a comparação de preços, a Amazon criou um aplicativo móvel (app) que permitiu que os compradores pesquisassem, escaneassem os códigos de barra ou tirassem fotos de qualquer produto dentro das lojas físicas para descobrirem rapidamente seus preços em seu site. Isso possibilitou que os clientes da gigante online quebrassem facilmente a conexão entre a *escolha* de um produto e sua *compra*. A Best Buy fazia o primeiro e a Amazon o segundo. De forma similar, a Birchbox permitiu que seus clientes separassem facilmente a etapa de *teste* dos produtos de beleza (cumprida pela Birchbox) das etapas de *escolha* e *compra* (cumpridas por outros varejistas). As startups desenvolvedoras de jogos permitiram que os consumidores separassem a *compra* dos jogos do ato de *jogá-los*.

Na verdade, essas empresas roubavam apenas uma parte da CVC, que era oferecida tradicionalmente por uma estabelecida, e construía todo seu negócio em torno daquilo. As disruptoras estavam *desacoplando* as diferentes

atividades que os clientes realizavam, mas não estavam tentando substituir totalmente as estabelecidas, como acontece na concorrência tradicional. Por que fazer isso se podiam roubar um cliente oferecendo apenas uma pequena parte do valor agregado total? Além disso, o custo de substituir totalmente uma estabelecida poderia ser muito elevado para uma startup; bilhões de dólares de investimento em lojas, vendedores, fábricas e outros ativos. As upstarts permitiram que a Best Buy, a Sephora e a Electronic Arts continuassem oferecendo algumas partes da CVC, geralmente aquelas que são caras para replicar. Obviamente, isso não servia de consolo para as estabelecidas. Mesmo a perda de uma etapa principal da CVC causaria estragos no negócio das estabelecidas, especialmente se aquela parte fosse de onde ela mais obtinha receita.

Decoupling, Decoupling, em Todo Lugar

Conforme o conceito de decoupling ganhou destaque, fui pego de surpresa por ele. Best Buy, Sephora e Electronic Arts estavam em diferentes setores varejistas e as upstarts que as desafiavam pareciam fazer isso usando diferentes armas (a Amazon usava um app, a Birchbox uma caixa por assinatura e os desenvolvedores de jogos, como a Supercell, uma estratégia de precificação diferente). Eu entendia por que os executivos dessas empresas estabelecidas consideravam apenas as disruptoras de seus próprios setores ao elaborar suas reações. Ainda assim, a disrupção em todos eles acabava se resumindo ao mesmo processo: decoupling. As upstarts estavam tomando para si uma parte da cadeia de valor dos clientes que costumava ser território exclusivo das estabelecidas e, por causa disso, eram perigosas. As disrupções, portanto, não eram eventos isolados, desconectados. Elas provavelmente eram, na verdade, um fenômeno geral.

Em 2014, eu estava ansioso para contar aos outros sobre a abordagem geral que havia observado. Será que eu realmente tinha descoberto algo? Fui convidado para apresentar alguns dos meus primeiros trabalhos sobre

decoupling na National Retail Federation Week, em Nova York. Os executivos na plateia estavam tão curiosos quanto eu com a possibilidade de haver semelhanças entre as disruptoras em todos os setores varejistas. Mais tarde naquele ano, apresentei o decoupling em uma promissora empresa de capital de risco de São Francisco, que investia em empresas disruptivas em diversos setores, não apenas no varejo. Como foi sugerido pelos investidores presentes, o padrão de decoupling poderia se estender para setores como softwares empresariais, mídias e e-commerce, constituindo um verdadeiro fenômeno generalizado. Eles me aconselharam a estudar uma variedade de empresas para verificar se isso era verdade.

Ao longo dos últimos anos, aceitei esse conselho e investiguei a disrupção em setores como alimentação, vestuário, beleza, saúde, hotelaria, transportes, educação, mídias e entretenimento. Em todo lugar eu via evidências de decoupling. Vejamos a televisão. Tradicionalmente, as emissoras exigiam que os espectadores assistissem propagandas para poderem aproveitar seus programas favoritos. É claro que as pessoas podiam trocar de canal, mas não havia garantias de que conseguiriam evitar outros comerciais; e também se arriscavam a perder uma parte do que estavam assistindo ao fazer isso. Durante o início dos anos 2000, a TiVo gerou disrupção no mercado ao lançar os gravadores digitais de vídeo (DVRs), que permitiam que os telespectadores gravassem os programas e adiantassem o vídeo durante os comerciais. Assim, a TiVo desacoplou o ato de assistir programas de TV do de assistir a comerciais. Quinze anos depois, uma startup chamada Aereo prometeu os mesmos benefícios de desacoplar anúncios de programas sem a necessidade de comprar um DVR. Ao assinar seus serviços, você poderia assistir a programas isentos de comerciais, sempre que quisesse, de qualquer lugar.²¹

O decoupling também devastou a indústria automobilística. As pessoas costumavam visitar as concessionárias e comprar carros de montadoras como a General Motors. As empresas de compartilhamento de carros, como a Zipcar, introduziram a primeira geração de decoupling nesse setor, oferecendo aos motoristas acesso a carros sem terem que comprar e manter o veículo,

ou assinar diversos contratos de locação. A Zipcar trouxe um serviço por assinatura que oferece acesso a carros de propriedade da empresa em diversos locais em toda a cidade. Seus assinantes pagam uma taxa conforme a quantidade de tempo que utilizarão o veículo, e não se responsabilizam pelo combustível, manutenção ou seguro. A Zipcar quebrou os elos entre comprar e dirigir um carro, bem como entre dirigir e fazer sua manutenção. Para aqueles que preferem um motorista, serviços de viagem por demanda como Uber, Lyft e Didi Chuxing, na China, permitem que os passageiros desacoplem o ato de possuir e dirigir um carro do fato de viajar em um. Quer você prefira dirigir ou ir de carona, existe um decoupling que atende ao seu desejo de evitar comprar e manter um automóvel.

A maioria das pessoas que utiliza esses serviços de viagem para desacoplar o uso de um carro de sua propriedade costuma ser composta pelos residentes mais jovens de centros urbanos muito populosos. Uma maior população de consumidores tem usado esses serviços para gerar disrupção no setor de táxis ao desacoplar o ato de chamar um táxi do de viajar em um. Em muitas cidades ao redor do mundo, chamar um táxi na rua ou chamar um serviço de frete dificilmente garante que realmente haverá um carro disponível na hora e lugar que você precisa. Com seus aplicativos online, a Uber e seus semelhantes suprimem esse elemento de incerteza. Eles tornam os transportes mais fáceis, menos estressantes e mais confiáveis ao permitir que os consumidores viajem em carros particulares.

Nos serviços financeiros, descobri — você adivinhou — mais decoupling. O ato de investir no mercado de ações é, na verdade, um processo de quatro etapas. Primeiro, você cria uma estratégia de investimento (por ex., acredita na tendência de alta nas vendas online). Então, encontra ações compatíveis com sua estratégia (por ex., empresas de e-commerce). Depois, repassa essas informações para um corretor da bolsa, que compra e vende ações de empresas como Amazon, eBay e Wayfair. Por fim, você paga uma taxa de administração a esses agentes.

A Motif, uma startup de tecnologia financeira, desacoplou as duas primeiras etapas desse processo ao permitir que os investidores elaborassem suas próprias estratégias de investimento, chamadas de “motifs” (motivos), sem um consultor. Eles, então, contratam a Motif para adequar suas estratégias a um portfólio de ações. Um investidor pode prever que o setor de biotecnologia crescerá ou que, em algumas décadas, o mundo passará por uma severa falta de água. Usando um algoritmo de adequação, a Motif permite que os investidores apostem em suas visões, identificando as empresas que mais poderiam beneficiá-los, caso suas previsões estivessem certas. A empresa ganha dinheiro cobrando uma mensalidade pela criação e administração dos motifs dos investidores. Como não é ela que cria a estratégia, não recebe uma taxa de desempenho sobre os ganhos de valor das ações — uma prática padrão entre as corretoras tradicionais.²²

Também podemos observar o decoupling no mercado de câmbio. Nos últimos anos, uma onda de plataformas “ponto a ponto” online inundou os mercados financeiros. Disruptoras como a TransferWise baratearam a transferência de dinheiro entre diferentes moedas. Tradicionalmente, os bancos que ofereciam transferências internacionais de valores precisavam executar três operações. Suponha que você viva nos EUA e queira enviar dinheiro para seu primo na Inglaterra. O banco aceita seu depósito em dólares, faz a conversão da moeda e deposita em libras na conta do seu primo mediante cobrança de uma taxa pelo depósito e uma comissão sobre a conversão da moeda (a taxa spread). Por outro lado, a TransferWise, desacopla essas operações e nem realiza a última. Quando você deposita dólares americanos, ela retém os fundos até que outra transação aconteça no sentido contrário (por exemplo, quando alguém deposita libras para uma pessoa nos EUA). A empresa paga ao destinatário da segunda operação com seu dinheiro, usando as libras da segunda operação para pagar ao seu primo. Como nunca (para ser mais preciso, raramente) precisa converter as moedas, ela não cobra de ninguém as comissões sobre essa conversão. É assim que ela consegue oferecer um serviço mais barato a seus clientes. O único problema com essa abordagem é o eventual risco de a TransferWise ter um depósito excessivo de

determinada moeda e não ter uma quantidade suficiente de outra para realizar um pagamento. A solução da empresa é jogar com a taxa de serviço. Se ela possuir um excesso de dólares americanos, a taxa de serviço para depositar essa moeda sobe a fim de desencorajar as pessoas a depositarem dólares. Em contrapartida, se a empresa tem um déficit de libras, diminui a taxa de serviço para depósitos dessa moeda, podendo até eliminá-la. A TransferWise criou um jeito inteligente de desacoplar o recebimento da moeda X do depósito da moeda Y em transferências de moedas estrangeiras.

Prossigamos para um setor totalmente diferente, refeições caseiras, no qual também podemos ver o decoupling agindo. Durante a década de 1950, as famílias americanas de classe média faziam a maioria de suas refeições em casa, onde as mulheres — esposas, mães, empregadas domésticas — costumavam cozinhar. Desde a década de 1960, muitas mulheres começaram a almejar carreiras fora de casa, o que as deixou com menos tempo para cozinhar. Enquanto isso, a maioria dos homens se mostrou irredutível no sentido de realizar tarefas domésticas. Em 2015, 43% dos homens se envolviam em tarefas domésticas, como preparo de refeições ou faxina, em comparação com 70% das mulheres.²³ Como os restaurantes ofereciam refeições baratas, convenientes e de qualidade relativamente boa, mais pessoas começaram a comer fora. Hoje, os americanos fazem mais refeições fora do que em casa: em 2015, as vendas em restaurantes e bares dos EUA superaram pela primeira vez na história as vendas dos supermercados.²⁴ O fato é que as famílias abriram mão do preparo de comida a tal ponto que agora começaram a sentir falta disso. O desafio é que muitas pessoas já não sabem mais como preparar pratos mais elaborados, pois seus pais não as ensinaram, além de não terem mais tempo para perder a manhã toda preparando o almoço ou a tarde preparando o jantar.

É aí que entram as startups de entrega de kits de refeição — empresas como Blue Apron, Chef'd, HelloFresh e centenas de outras do tipo. Suponhamos que você goste de comida chinesa e tenha visto uma receita de frango kung pao em uma revista. Seria legal prepará-lo para um jantar em família

no sábado, e talvez até convidar alguns amigos para participarem. Da forma tradicional, você pegaria a receita, iria ao mercado e passaria uma hora comprando os ingredientes. Depois, voltaria para casa, lavaria e cortaria os ingredientes antes de começar a cozinhar. Empresas como a Chef'd permitem que os chefs amadores desacoplem os atos de encontrar uma receita e comprar os ingredientes para prepará-la. Assine o serviço de entregas deles e você receberá caixas com receitas fáceis de serem seguidas, juntamente com todos os ingredientes previamente cortados, lavados, medidos e prontos para uso. Com preços a partir de US\$60 por três refeições para duas pessoas por semana, ficou mais simples ser um herói da cozinha, e os consumidores mais preocupados com a saúde sabem exatamente quais ingredientes estão consumindo.

E se você não gosta de cozinhar, mas quer comer uma refeição feita em casa? Existe uma desacopladora para isso também. Empresas como Hire-A-Chef permitem que as pessoas contratem chefs para cozinhar em suas casas quando quiserem, e pelo preço acessível de US\$48 por uma refeição para quatro pessoas. Pessoas mais ricas contratam chefs para cozinhar em suas casas há muito tempo; a Hire-A-Chef permite que os consumidores de classe média possam fazer o mesmo quando quiserem e de forma mais barata. Além disso, os clientes podem escolher o chef em uma lista daqueles que estão disponíveis em determinado dia e horário. Um chef de São Francisco que já passou por diversos restaurantes com estrelas Michelin na Europa sugere pratos como um filé de bisão com tempero indonésio e endívias caramelizadas, pickles de limão e alcachofra-girassol com freekeh.²⁵ A Hire-A-Chef e outras empresas semelhantes desacoplam três estágios básicos da cadeia de valor do cliente — criação da receita, compra de ingredientes e preparo — de um quarto estágio, o consumo em si de uma refeição feita em casa. E, por último, mas não menos importante, os chefs limpam a cozinha!

O decoupling não é um fenômeno exclusivo voltado para o cliente. As empresas estabelecidas B2B (business-to-business) também podem ser desacopladas. Pense na Salesforce.com, a maior empresa de software para vendas e CRM

(customer relationship management [gerenciamento de relacionamento com o cliente]). Seu principal produto é uma ferramenta de automação de vendas que fornece aos vendedores de médias e grandes empresas dados, análises e ferramentas de produtividade para que eles entrem em contato com clientes em potencial e fechem negócios. O software é disponibilizado na nuvem e vendido como SaaS (software as service [software como serviço]), o que significa que ele funciona remotamente nos servidores da Salesforce.com, na chamada solução de back-end. E o que os consumidores da Salesforce.com veem é a interface do cliente ou o front-end. A RocketVisor é uma startup fundada por um de meus ex-alunos que permite que os usuários interliguem informações de seus dashboards [painéis de controle] da Salesforce.com com outras informações de potenciais clientes disponíveis em sites como LinkedIn, Google e o próprio site desse cliente. A RocketVisor faz isso através de um plugin de navegador que conecta todas essas informações em uma interface fácil de usar e as sobrepõe no painel da Salesforce.com. Na verdade, o que a RocketVisor fez foi permitir que seus clientes desacoplem a interface de front-end do usuário — o que você vê — do software de back-end que processa tudo o que é mostrado na tela dele. Segundo o fundador da startup, Michael Yaroshesky, os grandes fornecedores de software não são necessariamente ótimos em criar novos softwares nem em desenvolver a experiência do usuário. Quando eles falham na última parte, uma empresa melhor (a dele) pode chegar e se oferecer para fazer apenas a parte de front-end. Os softwares B2B também podem ser desacoplados.

Em todos esses exemplos, você pode se perguntar *por que* o decoupling ocorreu. Por que isso faz sentido? Por que funciona? A resposta está no valor, o que todos os consumidores querem. Tradicionalmente, as estabelecidas oferecem valor *através* de diversos estágios da cadeia de valor do cliente. No entanto, ele nunca é distribuído igualmente ao longo dos estágios da CVC. Não importa quão bom seja o comercial da TV, ele nunca será tão bom quanto o programa que eu escolhi assistir. E, em alguns casos, as pessoas valorizam diferentes estágios do processo de forma distinta. Ao fazer refeições preparadas em casa, alguns valorizam a oportunidade de escolher a receita, enquanto

outros não. Alguns valorizam a chance de escolher os ingredientes ou preparar a comida, enquanto outros valorizam apenas o ato de comê-la. Os clientes debandam para os decouplings das upstarts por verem uma oportunidade de “consumir” a porção criadora de valor de atividades como assistir televisão, jogar videogames, testar eletrônicos, falar ao telefone ou utilizar carros para chegar a algum lugar. Mas existe a parte crucial: com o decoupling, eles são capazes de conseguir valor *sem* as partes da cadeia que *não* criam valor, como descascar cebolas, assistir comerciais, comprar um jogo ou fazer manutenção em um carro. Tendo opções, os clientes certamente separarão as partes que criam valor das que não criam. O que eles têm a perder?

FIGURA 1.2 EXEMPLOS DE ATIVIDADES DESACOPLADAS E SUAS DISRUPTORAS

		PORÇÃO CRIADORA DE VALOR	+	PORÇÃO NÃO CRIADORA DE VALOR	DISRUPTORAS
Assistir TV	=	assistir programa	+	assistir comerciais	TIVO
Jogar videogames	=	jogar	+	comprar jogo	zynga
Comer refeição caseira	=	cozinhar refeição	+	procurar ingredientes	CHEF'D
Fazer compras	=	testar/ experimental	+	comprar	amazon
Se comunicar	=	falar/ mandar mensagem	+	conectar	S Skype
Dirigir	=	usar	+	fazer manutenção	Z zipcar.

Fonte: Adaptado do artigo de Thales S. Teixeira e Peter Jamieson, “The Decoupling Effect of Digital Disruptors” [O Efeito Desacoplador das Disruptoras Digitais, em tradução livre], *European Business Review*, julho-agosto de 2016, 17-24.

No Fim das Contas, É Tudo Decoupling

Conforme comecei a descobrir o decoupling como um fenômeno geral em todos os setores, recebi convites de empresas como BMW, Nike, Google,

Microsoft e Unilever para lhes explicar o caso. Concentradas mais em seus setores, elas ansiavam por uma abordagem mais ampla que lhes permitisse entender melhor os desafios competitivos que as afligiam. Encontrei-me em uma posição delicada: eu queria aconselhar essas empresas a desconsiderarem outros conceitos que as pessoas estavam usando em relação à disrupção (por exemplo, “economia compartilhada”, “webrooming” e “freemium”) e verem tudo como parte do mesmo fenômeno: decoupling. Acreditava que focar apenas o decoupling simplificaria a conversa, permitindo que os ocupados executivos se concentrassem na essência da ameaça disruptiva que eles enfrentavam e forjassem estratégias para combatê-la. Por que um executivo precisa de dez termos para descrever a disrupção quando apenas um é suficiente? Mas será que esse um era “decoupling”?

Quanto mais investigava o decoupling, mais eu apreciava o poder explicativo do conceito, que realmente englobava muitos outros termos que as pessoas usavam para falar sobre a disrupção digital. Pense em sites de avaliação, como Yelp e TripAdvisor. Essas antigas startups mudaram drasticamente seus setores. Elas agregam milhões de avaliações de restaurantes e hotéis ao redor do mundo, influenciando as pessoas na hora de escolherem onde comer e se hospedar. No entanto, por outro lado, esses sites simplesmente desacoplaram a ligação entre avaliar e escolher. Eles permitem que os usuários pesquisem e avaliem restaurantes e serviços de viagem, ao mesmo tempo em que fazem suas reservas em outro site.* Por que as pessoas se dariam ao trabalho de comparar suas opções em um site e fazer reserva em outro? Bem, porque elas acreditam que os agregadores de avaliações são mais confiáveis e imparciais. Eles não costumam receber comissão das empresas que apresentam e tendem a tratar todas da mesma forma, concedendo-lhes o mesmo espaço e formato de conteúdo. O que distingue alguns restaurantes ou hotéis nos

* Em outra fase de suas vidas, alguns desses desacopladores acabaram reunindo essas duas atividades para criar uma nova fonte de receita (por ex., TripAdvisor).

sites agregadores são suas características objetivas, bem como as avaliações que clientes de opinião semelhante postam nesses sites.

O decoupling também abrange outra forma de disrupção, o show-rooming. Como dito, o showrooming separa o ato de escolher um produto do ato de comprá-lo. Ele também nos ajuda a entender um fenômeno contrário, no qual os consumidores pesquisam online e compram em lojas físicas, o que alguns chamaram de webrooming. As lojas pop-up usadas por varejistas como Warby Parker (óculos) e Bonobos (roupas) desacoplaram o elo entre a compra e o recebimento ao permitir que os clientes vissem e comprassem itens em uma pequena loja, mas não os levassem para casa imediatamente, já que essas lojas quase não têm, quando têm, estoque. Por que os consumidores fariam isso? A resposta é ser mais conveniente ao comprador receber em casa exatamente aquilo que quer, especialmente no caso de itens maiores como móveis ou colchões, ou quando é necessário provar, como no caso dos óculos. Para os varejistas online, é um grande benefício não precisar estocar todos os itens, em todas as cores, formas e tamanhos, em todas as lojas, o que lhes permite ter custos de estoque menores e potencialmente oferecer preços menores aos consumidores.

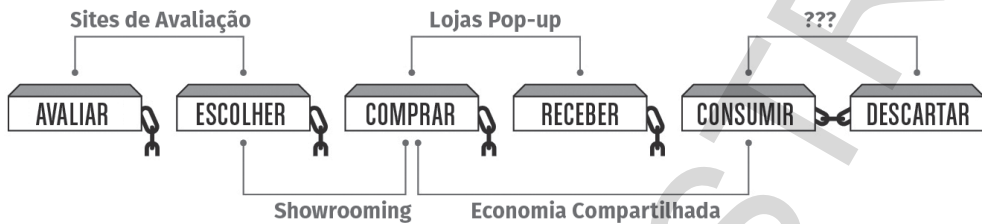
Atualmente, também ouvimos muito sobre “economia compartilhada”; serviços como Airbnb e Turo que permitem que os clientes tenham acesso a experiências especiais, como viver em um farol de granito do século XIX em uma rocha na costa de Long Island (US\$350 por noite no Airbnb) ou dirigir uma Maserati Ghibli 2017 dourada (US\$699 por dia no Turo).²⁶ Aqui também vemos o decoupling acontecendo, dessa vez na forma de elos rompidos entre compra e consumo. Do mesmo modo, a Rent the Runway tem gerado disrupção no setor de alta-costura ao permitir que mulheres usem joias e vestidos caros em ocasiões especiais sem ter que comprá-los: por apenas US\$139 ao mês você tem acesso ao equivalente a US\$40.000 em roupas de grife ao ano. Esse é outro exemplo de decoupling, a separação das atividades de usar (a parte de criação de valor) e possuir (a parte que não cria valor). As pessoas estão preferindo alugar produtos que jamais alugariam no pas-

sado, sobretudo produtos com preços altos, como carros (Turo) e bicicletas (Hubway), ou produtos com alto custo de manutenção, como equipamentos esportivos grandes (Comoodle) e até cachorros (Borrow My Doggy). Modelos de negócios baseados em locação e consumo colaborativo apresentam grandes oportunidades para os clientes reduzirem sua preocupação com a propriedade — graças ao decoupling.

Também podemos encontrar decoupling em dois outros modelos de negócios que têm ganhado destaque online: SaaS e freemium. No modelo SaaS, as empresas oferecem softwares como o Microsoft Office 365 através de assinaturas, em vez de uma licença infinita com um alto investimento inicial. Os usuários domésticos não precisam desembolsar antecipadamente US\$149,99 para usar o produto. Pelo contrário, eles podem pagar apenas US\$6,99 ao mês. Podemos tratar o SaaS como um caso especial de decoupling de uso e propriedade. Os modelos freemium usados pelo Dropbox, um serviço de armazenamento online, vão ainda mais longe, desacoplando o uso do (pré) pagamento. Os usuários de um software ou serviço básico não precisam pagar adiantado. Apenas aqueles que utilizam muito o serviço, e têm interesse na versão premium, pagam. O decoupling é, de fato, um conceito flexível e multifacetado.

Nos próximos anos, mais negócios de decoupling podem gerar disrupção nas empresas estabelecidas. O decoupling do consumo e de estágios descartáveis continua sendo uma oportunidade potencialmente significativa e inexplorada. Por exemplo, o Spoiler Alert é um aplicativo destinado a empresas de alimentos nos EUA que jogam fora US\$165 bilhões por ano em produtos próximos ao vencimento ou estragados. A startup conecta lojas, restaurantes e produtores de alimentos a ONGs próximas a eles que recebam doações ou empresas que fabricam fertilizantes e rações animais.²⁷ Ao utilizar esse serviço, os restaurantes podem consumir alimentos sem se preocupar com o descarte de sobras e ingredientes não utilizados.

FIGURA 1.3 GENERALIZANDO O DECOUPLING PARA OUTRAS FORMAS DE DISRUPÇÃO



Problemas Comuns Exigem Soluções Comuns

Como sugeri, as disrupções nos setores não são nem de longe tão incomuns quanto parecem à primeira vista. Existe um padrão subjacente que permeia muitas das mais notáveis disrupções no mundo dos negócios atualmente. Esse padrão é o dos consumidores desacoplarem CVCs inteiras atendidas totalmente por empresas estabelecidas. Se olharmos de perto, podemos perceber esse fenômeno nos setores automobilístico, bancário, de bens de consumo e muitos outros. Podemos enxergá-lo também em startups de consumo compartilhado, nos provedores SaaS e nos sites de avaliação. O decoupling se espalhou por todo lugar sem que muitos executivos percebessem.

Eu tive sorte: como professor de uma faculdade de administração que aconselhava muitas empresas grandes e pequenas, meu ponto de vista era mais amplo que o da maioria. É muito difícil ver padrões generalizáveis quando a pessoa atua em apenas um setor e dedica 99% do seu tempo e energia mental a ele. Nossa tendência natural é pensar que os problemas que enfrentamos são exclusivos. Em nossos mundos profissionais altamente especializados, costumamos pensar em nichos, isto é, em campos, disciplinas, funções ou especialidades específicas. Um foco tão restrito tem seus benefícios, mas pode nos impedir de enxergar padrões gerais capazes de nos ajudar a desenvolver reações mais adequadas.

Os executivos que entrevistei se concentravam principalmente em *suas* empresas e nos desafios que enfrentavam. Eles se expunham de forma aprofun-

dada a, no máximo, uma ou duas formas estruturais diferentes de disrupção: as que afetavam suas empresas e as que afetavam suas concorrentes. Talvez soubessem a respeito de disrupções em outros setores, mas não se aprofundavam o bastante para ver o padrão subjacente de decoupling. É demorado perceber que outros têm problemas parecidos e que podemos aprender ao analisá-los, mas vale a pena investir esse tempo e ter a disciplina de enxergar de forma mais ampla. Se você estiver sofrendo disrupção, observe empresas em setores completamente diferentes que estejam em posição parecida. E, antes de buscar soluções, tente procurar problemas em comum. Pelo que as empresas estão passando? O que você pode aprender?

Se não buscar ter uma visão mais ampla, você estará se condenando a, na verdade, reinventar a roda — procurar uma solução que outras pessoas talvez já tenham inventado. Pense na Best Buy. Como vimos, os executivos sênior da empresa, liderados pelo recém-nomeado CEO, Hubert Joly, tentaram muitas abordagens diferentes para combater a Amazon. Primeiro, tentaram evitar que os clientes praticassem show-rooming. A empresa tentou oferecer produtos exclusivos que os varejistas online não tinham, mexer nos códigos de barras e pensou até mesmo em usar bloqueadores de radiofrequência dentro das lojas para evitar que os clientes usassem seus celulares para comparar os preços na Amazon. Com isso já se percebe seu nível de desespero.

Então, Joly resolveu oferecer preços baixos que competiam com os da Amazon. Segundo ele, “preços são apostas na mesa”; isso ajudaria a Best Buy a evitar que seus clientes fossem para a Amazon. É óbvio que a equiparação de preços não ajudaria a gigante a gerar mais receita, quanto mais lucros. Por fim, Joly e seus executivos de varejo nos EUA perceberam que a empresa não conseguiria vencer tentando combater o desejo crescente dos consumidores de praticar showrooming, nem competindo no páreo com a Amazon. A única solução foi encontrar, de alguma forma, um modo de *coexistir* tanto com os clientes praticando showrooming quanto com a Amazon. A Best Buy precisava “reaprender” a ganhar dinheiro. E ela conseguiu.

Durante uma reunião com a Samsung, a Best Buy propôs que a fabricante colocasse quiosques da marca em suas lojas. Havia um truque: a Samsung tinha que pagar uma taxa.²⁸ Sim, a *varejista* estava cobrando da *fabricante* a oportunidade — o privilégio — de ter seus produtos expostos com mais destaque. Do ponto de vista da Best Buy, se seu showroaming de novos produtos se mostrava um serviço valioso para a Samsung, a varejista deveria ser recompensada. Não importava se um cliente que fosse a uma loja da empresa e testasse um eletrônico da Samsung o comprasse na Best Buy, na Amazon ou em qualquer outro lugar, a Samsung estava se beneficiando. A princípio, a fabricante de eletrônicos não queria pagar, mas à luz de dados convincentes que embasavam a alegação da Best Buy, acabou concordando. E, na sequência desse acordo em 2013, a Best Buy fechou acordos semelhantes com outras fabricantes, como LG, Sony, Microsoft e AT&T.²⁹ Essa era a primeira vez, que eu saiba, que uma varejista de eletrônicos cobrava de uma fabricante uma quantia substancial por um espaço (e não por vendas) na loja. Como veremos nos próximos capítulos, existem alguns precedentes para essa abordagem em outros setores.

Após garantir o acordo com a Samsung, a Best Buy começou a mudar drasticamente seu modelo de negócios, transformando-se de uma varejista comum em uma empresa que servia basicamente como um showroom para grandes fabricantes. Exigindo investimento mínimo da Best Buy, e sem a necessidade de novas tecnologias sofisticadas, esse novo modelo aumentou de forma radical sua lucratividade. A partir de 2019, uma parte considerável dos lucros da Best Buy virá das chamadas taxas de espaço pagas pelos fabricantes pela oportunidade de expor seus produtos nos melhores lugares das lojas, longe das concorrentes e com sinalização de marca bem acentuada. Segundo um artigo da revista *Fortune*, a solução foi criada por Joly, um hoteleiro veterano e três outros executivos, dois dos quais haviam feito carreira em outros setores.³⁰

Apesar de a Best Buy ter resolvido seu problema de decoupling, ela demorou anos entre tentativas e erros. Como veremos adiante neste livro, o modelo de

decoupling mostra uma estrutura poderosa para compreender de forma mais sistemática e, mais importante, reagir a esse tipo de disrupção. Munido de uma visão mais ampla sobre disrupção que transcende seu setor, você será capaz de chegar mais rapidamente a respostas eficazes para as disruptoras, evitando tentativas e erros e boa parte do estresse, caos e incertezas que elas trazem. Um princípio-chave de minha estrutura é fazer exatamente o que a Best Buy acabou fazendo: encontrar meios de coexistir em paz com as desacopladoras e o decoupling, em vez de tentar destruí-los ou comprá-los. Você pode fechar uma startup, mas é só questão de tempo até que apareça outra empresa disruptiva. Da mesma forma, você pode amarrar os clientes para que não levem seus negócios para as startups, mas é só questão de tempo até que eles descubram como se libertar das amarras. O segredo para combater a disrupção é a coexistência! Mais adiante neste livro, vou mostrar como conquistar a coexistência e se posicionar para um futuro mais próspero.

Antes que possamos entender *como* criar um relacionamento mais estável com o decoupling e as desacopladoras, precisamos primeiro ampliar nosso entendimento do fenômeno subjacente. Os executivos têm muita dificuldade em responder à disrupção, em parte, por se perderem no meio do caminho. Existem muitas ameaças no horizonte, muitos desafios e, claro, muitos consultores e especialistas em mídias falando sobre as tendências tecnológicas que podem, segundo eles, decretar a morte de grandes empresas. Curiosamente, porém, o fenômeno de decoupling não tem a ver apenas, nem mesmo principalmente, com tecnologia. Os executivos se concentram tanto em tecnologia que costumam perder a essência do que a maioria das desacopladoras faz: inovar com base no modelo de negócios dominante de um setor. Como veremos no Capítulo 2, a inovação dos modelos de negócios está por todo lado. Nós a negligenciamos e nos colocamos em risco. E se, como a Best Buy, pudermos aprender a dominá-la, bem, cuidado!