

**SEJA
DISRUPTIVO!**

Cap. 04. O que é uma mostra

Cap. de Amostra



SEJA DISRUPTIVO!

DOMINE A TRANSFORMAÇÃO PESSOAL,
APROVEITE OPORTUNIDADES E PROSPERE EM
UMA ERA DE INOVAÇÕES SEM FIM

JAY SAMIT

Prefácio de Reid Hoffman, fundador do LinkedIn
e autor de *Comece por Você*



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2019

*Para todos que desejam usar grandes ideias
para promover a disrupção no status quo.
Que este livro encurte sua viagem.*

Cap. de Amostra

Cap. de Amostra

Sumário

ix	Prefácio
1	Introdução
9	CAPÍTULO UM Em Defesa da Disrupção
29	CAPÍTULO DOIS Torne-se Disruptivo
49	CAPÍTULO TRÊS O Mapa do Disruptivo
63	CAPÍTULO QUATRO Construindo Sua Marca
83	CAPÍTULO CINCO Disruptivos Trabalhando e o Valor do Empreendedorismo
105	CAPÍTULO SEIS À Procura da Ideia Zumbi
125	CAPÍTULO SETE Transforme Suas Energias
139	CAPÍTULO OITO Descobrimo a Cadeia de Valor
145	CAPÍTULO NOVE Pesquisa e Desenvolvimento: Descobrimo o Valor do Desperdício
157	CAPÍTULO DEZ Design: A Disrupção Por Meio da Estética
171	CAPÍTULO ONZE Produção: Reutilização, Readaptação, Recriação

183	CAPÍTULO DOZE Marketing e Vendas: Encontre o Problema Que se Encaixe na Sua Solução
195	CAPÍTULO TREZE Distribuição: Descobrimo o Valor Inatingido e o Desafio do Espaço Limitado na Prateleira
211	CAPÍTULO QUATORZE Revisitando o Capital: O Dinheiro de Outras Pessoas
221	CAPÍTULO QUINZE A Disrupção na Era da Coletividade
233	CAPÍTULO DEZESSEIS Seja Disruptivo ao Mundo
257	EPÍLOGO: O Manifesto do Autodisruptivo
263	Agradecimentos
267	Notas
289	Índice Alfabético

Prefácio

Quando novos usuários descobrem o *LinkedIn*, a maioria assimila intuitivamente que essa é uma forma útil para as pessoas procurarem empregos e as empresas contratarem essas pessoas. Mas, ainda hoje, não são todos os que identificam os maiores recursos que o *LinkedIn* disponibiliza — e por isso nem todo mundo verdadeiramente lucra com ele.

Porém, assim que comecei a falar sobre o *LinkedIn* com Jay Samit em 2006, ele entendeu. Ele entendeu que o *LinkedIn* é mais do que um serviço de currículo online e mais do que uma ferramenta de recrutamento hiperconectada e baseada em distribuição de confiança. Jay percebeu imediatamente que o *LinkedIn* é uma plataforma poderosa de rede de inteligência — uma forma de construir relacionamentos, pesquisar concorrentes, aprender os melhores métodos, encontrar novas tendências para o local de trabalho e, no fim das contas, identificar oportunidades.

Ao ler sobre a tática inigualável que Jay usou para começar sua carreira na indústria de entretenimento depois de se formar pela UCLA (Universidade da Califórnia em Los Angeles) no começo da década de 1980, entendi melhor como ele percebeu tão rapidamente todas as implicações do *LinkedIn*. Como você irá descobrir ao ler essa história, Jay já via o mundo através das lentes da rede de inteligência quando a maioria das pessoas ainda achava que a única rede que existia era a de televisão e que ela só transmitia novos episódios dos seriados *Cheers* e *Dallas*.

Adotar inovações sempre foi uma marca da carreira de Jay. Seja ao criar um mercado para estoque digital de fotografias livres de direitos autorais, seja ao tentar fazer as grandes gravadoras adotarem novas estratégias de distribuição digital, Jay sempre encarou a disrupção tecnológica como uma força positiva.

Em vez de aprender um jeito de tratar dos negócios e se dar por satisfeito, ele sempre procurou maneiras de criar novos mercados; lançar novos produ-

tos, serviços e operações; e aumentar a base de consumo. Ao invés de fechar os olhos para as mudanças ou simplesmente tentar aguentar e sobreviver a elas, ele reagiu às mudanças no mercado com perspicácia e determinação, para aproveitar ao máximo as novas oportunidades que a disrupção cria.

É essa a mentalidade que todos os profissionais deveriam almejar. Nessa era de redes, as novas tecnologias trazem mudanças cada vez mais rápido. As plataformas sociais hiperconectadas aceleram e amplificam ainda mais essas mudanças tecnológicas e econômicas. A disrupção está na ordem do dia — e ela se espalha, reestruturando atividades econômicas, empresas e as carreiras de profissionais individuais.

Não importa qual seja o setor de atividade, as tecnologias que o mantêm irão mudar. Seus consumidores vão exigir novas soluções. Seus concorrentes vão mudar de estratégia. Para alguém continuar relevante, é preciso manter sua carreira em permanente evolução. Isso significa comprometer-se com uma vida de aprendizado e crescimento profissional, uma vida de adaptação estratégica.

Para navegar com êxito no atual cenário profissional, é preciso entender a dinâmica da disrupção. A maré da mudança se move com mais rapidez e força atualmente. Se você não estiver pronto para essas mudanças, elas o esmagarão. Mas, como Jay ensina neste livro, é possível aprender a identificá-las antecipadamente. Você pode seguir a maré da mudança em vez de ir contra ela. E, quando fizer isso, a disrupção pode levá-lo ao encontro de oportunidades, desafios criativos e prosperidade.

— Reid Hoffman

**SEJA
DISRUPTIVO!**

Cap. 1.1.1. Exemplo

Cap. de Amostra

Introdução

“Psiu... O que você faria com um milhão de dólares?”, sussurrava a voz sensual e sem corpo aos transeuntes. Depois de interromper sua caminhada e olhar ao redor, o pedestre surpreso veria um desfile de iates e carros de corridas, mansões e mulheres glamorosas em roupas de gala dançando na tela de vinte polegadas de um quiosque. Corria o ano de 1984, e a Califórnia atravessava um momento difícil. O país se recuperava de uma recessão, e a taxa de desemprego do estado era a mais alta já registrada. Por fim, e com muito alarde, foi decidido que o estado problemático criaria uma loteria, cujos dividendos seriam revertidos nas verbas extremamente necessárias para as escolas estaduais. Um contrato multimilionário seria celebrado com a empresa que desenvolvesse o melhor sistema tecnológico para vender os bilhetes da nova loteria. Meu protótipo de quiosque, uma espécie de cabine com detectores de movimento embutidos, seria minha passagem para a fama e a fortuna.

Na época, eu tinha vinte e quatro anos e tocava uma pequena empresa de multimídia que fazia efeitos especiais e oferecia mão de obra terceirizada para produções. Nossa especialidade era a produção de videogames e programas interativos de treinamento em *laserdisc*. Quando a loteria foi anunciada, tive uma grande ideia: por que não usar meu conhecimento sobre o negócio de fliperamas para ajudar a loteria a ser mais interativa e divertida? Firmei uma parceria com a *Syntech*, uma fabricante de máquinas de loteria que fornecia o *hardware* dos bilhetes, para criar um terminal ativado pelo jogador, que chamei de PAT 2500. O PAT 2500 conversaria com possíveis clientes e os incentivaria a comprar os bilhetes. Eu equipei a cabine do computador de dois metros de altura com aparelhos de *laserdiscs*, detectores de movimento e alto-falantes. A cabine chamaria a atenção de todos que se aproximassem. Usando um microprocessador Intel 8031,

aquilo era top de linha. É difícil imaginar agora, mas em 1985 esse aparelho rudimentar foi uma das primeiras máquinas comerciais capazes de reproduzir áudio e vídeo. Naquela época, poucos tinham um computador em casa ou em suas mesas de trabalho, e os computadores usados nos escritórios eram divididos por vários usuários e tinham telas pequenas e monocromáticas. O PAT 2500 tinha uma tela colorida de vinte polegadas, com um *touchscreen* capacitivo. Eu estava convencido de que minha máquina e eu iríamos revolucionar a maneira como os bilhetes de loteria eram comprados e vendidos ao redor do mundo. Aos 24 anos, eu tinha certeza de que tinha descoberto como virar um milionário.

Competi pelo lucrativo contrato com a Loteria da Califórnia contra a *GTECH*, que havia criado uma unidade do tamanho de uma calculadora que mostrava números esverdeados em um CRT [televisor antigo, de tubo catódico] preto. Não havia comparação. Eu estava certo de que minha hora tinha chegado. Eu era o jovem turco que estava causando a disrupção da indústria da loteria! Eu era para a loteria o que o *Model T* do Henry Ford era para os fabricantes de carros!

Eu estava errado.

Não conseguimos o contrato. Foi a *GTECH* que o ganhou, e eu fiquei com uma engenhoca incrível na minha garagem.¹ Eu não passava de um homem com grandes ideias; queria mudar o mundo, ganhar muito dinheiro e me divertir ao fazê-lo, mas, depois de perder o contrato, estava falido e desanimado.

Sem futuro com a loteria, passei a véspera da viagem de volta de Sacramento a Los Angeles me revirando na cama. Naquela noite, pensando sobre quem eu era e como estava desesperado para deixar minha marca no mundo dos negócios, comecei a praticar o que mais tarde chamaria de “autodisrupção”. Analisei todos os pedaços que se juntavam para formar minha identidade. Comecei a definir quais experiências e conhecimentos únicos eu tinha para me destacar dos meus pares. Considerei a maneira como tomava decisões, como processava e reagia às informações, como abordava os problemas. Pensei em como me apresentava ao mundo e como comunicava minhas habilidades a possíveis sócios e clientes. E refleti sobre como gastava meu tempo e energia. Se quisesse encontrar as oportuni-

des que fariam meu nome ecoar pelo mundo, precisaria mudar algo na minha abordagem. Depois, comecei a pensar em meus negócios da mesma maneira: onde estava o valor na minha máquina de loteria? Como eu poderia colocá-la em uso de outra forma?

Quando cheguei a Los Angeles na manhã seguinte, uma mudança sutil tinha acontecido. Já no aeroporto, procurei pelo jeito mais barato de voltar para casa e parei no balcão de informações para perguntar sobre os horários e serviços de traslado. Para meu azar, não havia ninguém no balcão, e não havia nenhum outro lugar no terminal onde eu pudesse obter essas informações. Percebi, talvez por causa das horas que tinha passado me questionando, que esse problema trazia uma oportunidade. Comecei a pensar em minha situação de todos os ângulos possíveis: quantos dos cinquenta milhões de visitantes anuais do Aeroporto Internacional de Los Angeles tinham esse problema? Os balcões tinham atendentes por quantas horas diárias, e a que custo? Quantos idiomas os visitantes falavam? Instintivamente, eu analisava o tamanho e o alcance da oportunidade, enquanto juntava os pontos fortes que apenas eu tinha. Quem mais tinha em sua garagem o protótipo de uma cabine top de linha? Vinte e quatro horas antes, achava que minha grande ideia era uma cabine interativa de loteria; agora, eu sabia que estava errado. Em um momento decisivo, percebi qual seria meu próximo empreendimento: balcões de informações automatizados para aeroportos.

Adaptei o PAT 2500 para um sistema de informação voltado para aeroportos que fornecia dados sobre táxis, ônibus e traslado em oito idiomas e até coloquei nele um telefone de discagem automática (isso anos antes de as pessoas começarem a usar celulares) que conectava o viajante à telefonista. Com um simples toque em uma tela, os visitantes seriam recebidos em Los Angeles por uma mulher amigável que falava o idioma deles e oferecia informações precisas sobre como chegar a mais de quinhentos destinos locais a um baixo custo. Em dois anos, minha empresa incipiente de prestação de serviços terceirizados se transformou na única fornecedora de serviços de informação do Aeroporto de Los Angeles, implementando os sistemas que bilhões de pessoas usam até hoje. Pense na última vez em que você foi ao aeroporto: você precisou ir ao balcão para imprimir as passagens, despachar a bagagem ou mudar de assento? A máquina que causou a disrupção do

agente humano envolvido na venda passagens já foi uma cabine fracassada de loteria.

Eu tinha vinte e quatro anos e, das cinzas do fracasso, ergui-me para me posicionar no caminho do empreendedorismo em série — um caminho no qual estou há mais de trinta anos e que nunca me desapontou.

Esse sucesso precoce não foi um acidente. Foi a consequência lógica do processo introspectivo que implementei na noite em que percebi que havia perdido o contrato da loteria. Sempre fui criativo e sabia que queria deixar minha marca nos mundos dos negócios e do entretenimento. Eu tinha várias ideias, mas nunca conseguia juntar as peças para tornar meu sonho realidade. Como a maioria das pessoas, eu não sabia como canalizar minhas ideias e energias em ações positivas. Frustrado com minha falta de progresso, reexaminei minha compreensão sobre mim mesmo e minhas habilidades. Passei a me referir ao processo intenso e introspectivo de questionar minhas crenças e objetivos — o que me levou repetidas vezes às maiores inovações nos negócios — como autodisrupção. Através da autodisrupção, passei a ver que consigo executar o que antes achava ser impossível. Descobri que, se conseguir expressar qualquer problema como uma série de desafios, consigo montar uma equipe capaz de desafiá-los. Percebi que as empresas — quer produzam comida de cachorro ou *softwares* — não vendem produtos; vendem soluções. Durante minha carreira, meu método de autodisrupção me fez trabalhar rápida e facilmente em áreas completamente diferentes — automotiva, telecomunicação, produtos embalados e restaurantes *fast-food* —, mudando a natureza desses negócios. Deixei de comandar uma *startup* de vinte pessoas e virei o diretor de uma empresa internacional com mais de 160.000 funcionários. Já colaborei com empresas da *Fortune 500*, governos estrangeiros e até mesmo com o Vaticano. Em apenas um ano, assumi riscos em mais de vinte empresas ao redor do mundo (sem investir um centavo sequer) e gerei mais de US\$ 100 milhões em lucro. E o melhor de tudo é que nunca me preocupei com estabilidade profissional ou de onde minha próxima grande ideia viria, porque sempre posso fazer uso das técnicas de autodisrupção que me ajudaram a transformar a mim mesmo e aos meus negócios repetidas vezes.

🐦 **Empresas — quer produzam comida de cachorro ou softwares — não vendem produtos; vendem soluções.**

Ao longo das últimas três décadas, percebi que não estou sozinho no modo como questiono minhas crenças e encontro oportunidades. Os pioneiros de sucesso da história sempre usaram alguns aspectos dessa abordagem. A forma como Gutenberg inaugurou a Renascença e a consequente democratização do conhecimento não nasceu com a invenção da prensa móvel, mas da forma como ele desconstruiu a cadeia de valor de uma prensa de vinho alemã, permitindo que ele inventasse a prensa. O mágico Harry Houdini deixou de se apresentar várias vezes por dia por centavos para se tornar o artista mais famoso do planeta — não por ser o melhor prestidigitador, mas por ter sido disruptivo em relação à maneira como o entretenimento em massa era comercializado. Quase um século depois, o artista de rua canadense Guy Laliberté desconstruiu de forma parecida a cadeia de valor do circo, inovou a indústria com o *Cirque du Soleil*, dominou os salões de exposições de Las Vegas e se tornou um multimilionário.

Cada disruptivo de sucesso emprega uma ou mais dessas técnicas para transformar a si mesmo, seus negócios e o mundo. Eles olham para dentro, questionam a compreensão que têm de si mesmos e reavaliam seus talentos únicos. Eles se colocam no caminho para o sucesso, mesmo que não saibam o que os espera. E entendem que não podem se apaixonar por ideias, que têm de estar dispostos a destruir seus conceitos e a canalizar suas energias antes que o mercado torne seus negócios obsoletos.

Toda disrupção começa com introspecção. A forma como entendemos nossa cadeia de valor interna — como nos vemos e como interpretamos nossos pontos fortes — está no centro de todo sucesso externo. Usei essas percepções para levantar mais de US\$800 milhões para startups, bem como para inaugurar novos negócios em indústrias bilionárias tão diversas quanto telecomunicação, música e e-commerce. Não frequentei as escolas certas nem tampouco conheci as pessoas certas, mas aprendi a ser disruptivo com meu próprio sistema de crenças a fim de me reposicionar para tirar vantagem

das oportunidades e obter sucesso. E o fiz inúmeras vezes — conquistando resiliência e segurança em um cenário de negócios frequentemente instável.

🐦 *Toda disrupção começa com introspecção.*

O bilionário *self-made* de vinte e poucos anos, possibilidade sem precedentes há uma década, agora surge com frequência. Da noite para o dia, uma empresa startup, com pouco capital e uma equipe pequena, desbanca empresas centenárias com bilhões em rendimentos. Um consultor sem experiência em tecnologia ou administração ganha milhões de dólares ao oferecer um curso online. A Primavera Árabe, que pacificamente derrubou os governos antigos do Reino do Bahrein, da Tunísia e do Iêmen, conseguiu, sem armas ou apoio internacional, tirar governantes do poder. O mundo hiperconectado do século XXI está explodindo com novas oportunidades para empoderamento pessoal e independência financeira. O que todas essas disrupções têm em comum? Elas foram lideradas por pessoas que entendem como analisar suas cadeias de valor internas a fim de determinar seus talentos únicos e capacidades e, então, analisar a cadeia de valor dos setores em que atuam para encontrar oportunidades disruptivas.

Sir Richard Branson fundou a *Virgin* como uma loja de discos, apenas para descobrir que o dinheiro estava na criação de discos, não somente na venda. O disruptivo em série mais bem-sucedido da história, Branson criou empresas bilionárias em oito segmentos econômicos diferentes.

Lowell “Bud” Paxson desconstruiu a cadeia de valor de sua estação de rádio falida na Flórida. Quando ninguém quis usar sua estação para fazer propagandas, ele comprou produtos supérfluos e os vendeu no ar em vez de veicular comerciais. Essa ideia foi tão bem-sucedida que Paxson transformou sua estação local em um império bilionário do varejo, conhecido hoje como *Home Shopping Network*.

Há um século, Joyce Clyde Hall ia à falência vendendo cartões-postais baratos, quando matou sua grande ideia de que as pessoas desejavam escrever para os entes queridos que ficaram em casa. A percepção de que a maioria das pessoas não sabe escrever o levou a preencher os postais para elas. Com um rabisco de uma caneta, ele criou a *Hallmark* e lançou toda a indústria de cartões comemorativos.

Há alguns anos, o site *Tune In Hook Up* foi criado por Chad Hurley, Steve Chen e Jawed Karim para causar a disrupção do mundo do namoro online. A maioria dos sites de namoro tinha fotos de possíveis parceiros, mas os ex-funcionários do *PayPal* acharam que exibir vídeos de namoro seria muito melhor. Ainda que o site tenha sido um fracasso, Hurley, Chen e Karim perceberam que as pessoas gostavam bastante de assistir aos vídeos disponíveis. Rearticulando o conceito original de um site de namoro, a equipe mudou o nome do site para *YouTube*.


Os passos para ser disruptivo não são ensinados na escola nem na faculdade.

Ainda assim, as histórias de empreendimentos bem-sucedidos e as décadas de pesquisas quantitativas provam a veracidade das técnicas que descrevo em *SEJA Disruptivo!* Não faz diferença se o objetivo é ganhar milhões de dólares ou resolver o aquecimento global, abrir um restaurante ou começar uma revolução.

Durante anos, ensinei empresários e estudantes a serem disruptivos. O que descobri é que essas técnicas podem ser aplicadas a praticamente todas as áreas ou empreendimentos. Eu realmente acredito que todos podem alcançar o sucesso pessoal. *SEJA Disruptivo!* fornece aos leitores instruções para a prática da autodisrupção, assim como as ferramentas para aplicar esse conhecimento ao causar a disrupção em mundos comerciais e não comerciais. Este livro é para aqueles dispostos a aniquilar suas compreensões para criar um novo “eu”. É um guia para aqueles que desejam mais de seus trabalhos, carreiras e vidas. Pode, também, ser um guia para o nosso mundo, já que os disruptivos são os únicos capazes de lidar com os macroproblemas que afetam a sociedade no geral e o planeta como um todo. *SEJA Disruptivo!* revela um novo paradigma para romper com os padrões que limitam o sucesso e o crescimento pessoal ao compartilhar estudos de casos reais com dúzias dos disruptivos mais bem-sucedidos do mundo.

O filósofo da Renascença Italiana Nicolau Maquiavel disse que empresários são “simplesmente aqueles que entendem que há pouca diferença entre obstáculos e oportunidades e são capazes de transformar ambos em vantagens.” Esse é o tipo de pensamento que levará ao sucesso no mundo atual.

Você tem uma escolha: persiga seus sonhos ou seja contratado por alguém para ajudar a realizar os dele. Os maiores disruptivos constantemente reinventam a si mesmos e suas carreiras. Nunca temem perder o emprego, porque criam empregos. Eles controlam seu próprio destino. Este livro foi escrito para responder a duas perguntas muito básicas: como eles conseguiram? Como eu posso conseguir? A terceira pergunta depende completamente de você: você vai conseguir?

 *Você tem uma escolha: persiga seus sonhos ou seja contratado por alguém para ajudar a realizar os dele.*

Capítulo Um

Em Defesa da Disrupção

O mundo, tal como o criamos, é um processo do nosso pensamento. Ele não pode ser mudado se não mudarmos nosso pensamento.

—Albert Einstein

Na Roma do século I, um vidraceiro inovador criou o *vitrum flexile*, o vidro flexível. Orgulhoso de sua invenção, ele pediu uma audiência com o Imperador Tibério. O imperador jogou o copo no chão, mas, para sua surpresa, ele não quebrou. Na época, todos os copos e as taças eram feitos de ouro ou prata, o que dava um gosto metálico ao vinho. Ao pensar na criação do vidreiro, Tibério percebeu que ela seria completamente disruptiva para a economia de Roma. Se as taças não fossem mais feitas de ouro e prata, o valor dos metais preciosos cairia imensamente. Tibério perguntou ao vidreiro se mais alguém conhecia a fórmula. Quando o inventor jurou solenemente que apenas ele sabia como criar o *vitrum flexile*, o imperador mandou decapitá-lo.

Hoje não é tão fácil impedir a disrupção.

As manchetes de negócios dizem que o mundo virou um lugar assustador. Os avanços na impressão 3D, que cria estoques *just-in-time*, ameaçam o trabalho de 320 milhões de operários ao redor do mundo.¹ Veículos autônomos, caminhões e drones vão substituir outras dezenas de milhões de trabalhadores. A energia renovável, como a obtida com células solares, cujo preço caiu mais de 85% desde o ano 2000, mudará o futuro geopolítico de nações cujas economias são baseadas em combustível fóssil.² De acordo com um estudo recente do McKinsey Global Institute, a automatização do trabalho

com conhecimento técnico terá um impacto de US\$5 a US\$7 trilhões em trabalhos administrativos.³ Está previsto que os ganhos do *e-commerce* e de produtividade na entrega diminuam o número das lojas de varejo em 15%.⁴ Qual é o verdadeiro valor de um shopping, fábrica ou prédio de escritórios quando seu propósito se torna obsoleto? A mão de obra norte-americana está lidando com a percepção de que, apesar de a recessão ter acabado, essa foi uma recuperação sem empregos. Esta era de inovações sem fim fez com que multinacionais enormes perdessem mais de 2,9 milhões de trabalhos internos desde a recessão, e o ritmo dessa mudança só acelera.⁵ Parece que sempre que repórteres, âncoras, estudiosos e economistas discutem essa rápida mudança, eles usam a palavra *disruptiva* — frequentemente usando a linguagem de guerra: destruição e desordem. À medida que empresas centenárias e marcas outrora valiosas são substituídas por startups eficientes e ágeis, somos levados a acreditar que novas tecnologias disruptivas injetaram doses violentas de raiva nos cães desse mundo competitivo.

A disrupção que caracteriza o atual cenário de negócios vai além da inovação — e *há* uma diferença entre as duas. Pegue a espada como exemplo. Os homens usam espadas em lutas há mais de cinco mil anos. As primeiras espadas de bronze eram mortalmente afiadas, mas, considerando a baixa resistência à pressão do bronze, elas precisavam ser curtas. A inovação do aço e outras ligas de metal permitiu que as espadas fossem mais longas, espessas e importantes socialmente. Os habilidosos esgrimistas passaram a ser os defensores de reis e reinos, e a espada passou a ser o símbolo da liberdade e da força. A inovação, portanto, consistia em como as sucessivas culturas e gerações melhoravam as espadas, mudando a forma como elas eram moldadas e empunhadas em combate. Mas um dos maiores filmes de aventura de Hollywood, *Os Caçadores da Arca Perdida*, é o exemplo perfeito de como a disrupção funciona. Quando Indiana Jones é desafiado para um duelo por um esgrimista árabe que balança de forma extravagante uma enorme cimitarra, Indiana coloca a mão no coldre casualmente, saca seu revólver e mata o esgrimista com um tiro. A presença da pistola fez com que a espada ficasse obsoleta. A disrupção é para os negócios e para os modelos de negócios o que a Smith & Wesson do Indy foi para a espada: ela muda instantaneamente a forma como o mundo funciona e o curso da história.

A disrupção é quase sempre causada por uma mudança tecnológica. Mas o impacto da disrupção vai além das indústrias de tecnologia. Quando Eli Whitney inventou o descaroçador de algodão em 1793, ele fez mais do que tornar o algodão uma safra lucrativa; sua invenção aumentou o número de escravos no sul dos Estados Unidos em cinco vezes e deu início à revolução industrial no norte do país. Impulsionou a economia de uma jovem nação e precipitou a deflagração da Guerra Civil. A vida de todos os norte-americanos foi afetada. A história foi alterada por um único avanço tecnológico. Uma tecnologia ou um produto é disruptivo quando cria um mercado, base de consumo ou usuários completamente novos, e destrói ou desloca o mercado da tecnologia sendo substituída. O e-mail causou a disrupção dos correios, por exemplo, e a Wikipédia foi disruptiva com a tradicional enciclopédia de vários volumes.

No começo da minha carreira, vi pessoalmente a diferença entre algo verdadeiramente disruptivo e algo meramente inovador. Quando abri minha primeira empresa, a Jasmine Productions, nós éramos uma firma pequena com apenas doze funcionários trabalhando em produções pequenas de gráficos e efeitos especiais sob encomenda. Eu estava ansioso para participar de Hollywood. Ao mesmo tempo, a fabricante de eletrônicos japonesa Pioneer também procurava por uma entrada no mercado. A Pioneer tinha adquirido os direitos sobre um novo formato de vídeo — o videodisco laser — da Philips e da MCA (Universal Studios). Chamados de LaserDisc, os discos de doze polegadas do tamanho de um vinil tinham vídeo e áudio de qualidade amplamente superior ao VHS e ao videocassete betamax, então populares entre os consumidores. O aparelho de laserdisc foi comercializado como um “toca-discos que produz belos sons e imagens” que podiam ser aproveitados na sua televisão. Os laserdiscs eram lidos por lasers e não tinham partes móveis tão frágeis quanto as do videocassete; por isso, a imagem e o som não se deterioravam com o passar do tempo como as fitas, tampouco travavam ou rasgavam, como acontecia com o videocassete. Além disso, enquanto os videoteipes precisavam rodar linearmente por toda a fita para chegar a um ponto diferente, os lasers podiam ir instantaneamente de um ponto a outro, criando, assim, a possibilidade de um “vídeo interativo”. As histórias podiam ter fins diferentes dependendo de quais escolhas o espectador fizesse. Ao

contrário das narrativas lineares dos filmes e da televisão, o laserdisc conseguia combinar a interatividade dos videogames com os valores de produção do cinema. Eu estava convencido de que isso revolucionaria as formas de entretenimento doméstico e queria ser o líder dessa revolução.

A Pioneer Electronics precisava de desenvolvedores que criassem títulos consumíveis para essa área emergente. A tecnologia era tão superior à do videoteipe que eu não via como ela poderia fracassar. Eu me juntei aos produtores de cinema para trabalhar em *Time Frame*, o primeiro título de laserdisc interativo a ser produzido, que a Pioneer distribuiria pelo recém-lançado selo DiscoVision. Eu me sentia como um astro do rock contratado por uma gravadora. Tínhamos dezenas de ideias para laserdiscs interativos voltados para crianças e para adultos. Planejavamos produzir um sucesso atrás do outro. A IBM e os fabricantes japoneses gastaram milhares de dólares para inventar essa nova mídia, e tive a sorte de me juntar a eles logo no começo. Eu seria o rei do laserdisc e mudaria para sempre o entretenimento doméstico. Eu estava certo de que o laserdisc substituiria o videocassete do mesmo jeito que a televisão substituiu o rádio depois da Segunda Guerra Mundial. Infelizmente, depois das primeiras vendas de Natal, ficou claro que, por não conseguirem usar o laserdisc para gravar seus programas favoritos como faziam com o videocassete, os consumidores o viam como um produto de valor muito limitado. Nossa primeira grande temporada de vendas foi um fracasso. Sabíamos que demoraríamos a chegar a algum lugar. O único legado do laserdisc foi sua tecnologia central, base para formatos de disco óptico mais bem-sucedidos que surgiriam com o passar das décadas: o CD e o DVD. Por mais que eu houvesse imaginado que o mercado de vídeo interativo cresceria, assim como minha fortuna pessoal, as vendas nunca se materializaram, e a Pioneer abandonou o entretenimento doméstico. Como conseguimos estar tão errados?

Aprendi, então, que existe uma diferença entre falhar e fracassar.

Falhar é tentar algo que você descobre não funcionar. Fracassar é jogar a toalha e desistir. Eu me recusava a fracassar. Como Winston Churchill disse: “Sucesso é ir de um fracasso ao outro sem perder o entusiasmo”.

🐦 Aprendi que existe uma diferença entre falhar e fracassar. Falhar é tentar algo que você descobre não funcionar. Fracassar é jogar a toalha e desistir.

Percebi que o laserdisc não transformou o entretenimento doméstico porque a única novidade que oferecia aos consumidores era uma experiência melhorada. O laserdisc queria competir em uma área já dominada pelo videocassete. O videocassete causou a disrupção da televisão por uma geração inteira; o laserdisc trazia apenas uma melhora na qualidade visual. Os laserdiscs eram vendidos nos mesmos canais de venda, pelos mesmos vendedores, para os mesmos consumidores do videocassete.

Para que um produto ou processo seja verdadeiramente disruptivo, ele deve criar um novo mercado e transformar um modelo de negócios existente. Essa percepção deu início aos meus trinta anos de estudo sobre a disrupção. A verdadeira disrupção altera para sempre um mercado ou um sistema. O DVR [gravador de vídeo digital], por exemplo, não mudou apenas a maneira como assistimos à televisão; ele subverteu todo o modelo de negócios televisivo com base em publicidade praticado nos últimos cinquenta anos.

🐦 A verdadeira disrupção altera para sempre um mercado ou um sistema.

Mas, assim como o homem progrediu da Idade da Pedra para a Era do Bronze e a Idade do Ferro, cada tecnologia disruptiva também será vítima da disrupção em algum momento. Há cento e cinquenta anos, a invenção do gramofone foi disruptiva. Por causa do gramofone, o amor que a humanidade tem pela música virou uma indústria em massa de mídia (um mercado foi criado) e, pela primeira vez na história, artistas e músicos puderam acumular uma fortuna com seus trabalhos (um novo modelo de negócios foi lançado). O gramofone significava que o ato de apreciar o talento musical de Enrico Caruso, o maior tenor de sua geração, não era mais restrito a alguns patronos abastados da ópera. Os cidadãos comuns desenvolveram uma paixão pela música e, de repente, podiam comprar uma coleção de gravações populares. As gravações faziam tanto sucesso entre as massas que

a cantora de blues Bessie Smith ficou milionária na década de 1920. Após um certo tempo, por meio de melhorias graduais na forma de gravar e de ouvir, o disco compacto nasceu. O CD virou a maior inovação tecnológica da indústria musical, mas não forçou nenhuma mudança significativa no modelo de negócios multibilionário. Os artistas ainda assinavam com gravadoras, as gravadoras ainda produziam e lançavam os álbuns e os consumidores compravam CDs do mesmo jeito que antes compravam vinis.

A indústria da música de US\$40 bilhões nasceu com uma invenção — o gramofone — e dependeu confortavelmente de um modelo de negócios por mais de um século de lucros. Então, a disrupção veio de outra tecnologia: a internet. Serviços digitais disruptivos, como o Napster, o iTunes e o Spotify, mataram o todo-poderoso álbum, criando um mercado de downloads individuais; estriparam o modelo de receita das gravadoras e assassinaram a indústria. Pode-se argumentar sobre o valor inerente de cada inovação gradual nos negócios, mas o impacto da disrupção é inegável e inconfundível. Nas pegadas da disrupção digital, a EMI — a empresa centenária que inventou a gravação elétrica e contratou Caruso, os Beatles e outras centenas de artistas — simplesmente deixou de existir.

No século XXI, indústrias bilionárias podem ser vítimas da disrupção e surpreendidas praticamente da noite para o dia — nenhum setor do comércio ou do governo é imune a essa ameaça.

Para as gravadoras e os artistas vítimas da disrupção causada pelos downloads e pelo MP3; para os funcionários dos correios e das empresas de mala direta vítimas da disrupção do e-mail e para os jornalistas e editores vítimas da disrupção dos novos modelos de propaganda como a Craigslist e das plataformas de disponibilização como e-books e autopublicação, a disrupção traz consigo a sensação de ruína e tristeza. Pensamos nesses negócios se retraindo e nos empregos perdidos. Mas a verdade é que, sempre que um negócio é vítima da disrupção, um volume é liberado. Uma oportunidade massiva é criada e sucedida por mudanças enormes na disposição da riqueza na economia. A disrupção cria oportunidades. As estradas de ferro criaram os barões das estradas de ferro. O automóvel criou os magnatas do petróleo. O Vale do Silício criou vários milionários *ponto-com*. A maioria das pessoas fica surpresa ao descobrir que o homem mais rico de Los Angeles não é uma celebridade

de Hollywood, mas um médico que ganhou mais de US\$7 bilhões ao desenvolver produtos farmacêuticos disruptivos.⁶ Identifique a tendência certa ou crie a startup certa, e bilhões de dólares podem ser seus. Todo mundo tem o poder da disrupção, e todo mundo tem a oportunidade de se beneficiar dela. Nunca houve um momento na história em que a mobilidade ascendente tenha sido tão equitativamente distribuída.

🐦 *Não há um momento na história em que a mobilidade ascendente tenha sido tão equitativamente despendida.*

Sim, o ritmo da disrupção tem crescido exponencialmente graças à confluência de tecnologias disruptivas que mudam o modo como trabalhamos, nos comunicamos, viajamos, aprendemos e envelhecemos. Há um século, ter algumas centenas de consumidores para seu produto significava que você era nacionalmente conhecido por 75 milhões de norte-americanos. Agora, a possibilidade de ter mais de seis bilhões de consumidores está a um clique de distância. Nuvens de computação, tecnologia portátil, impressora 3-D e a Internet das Coisas podem ser apenas conceitos abstratos hoje, mas o impacto que eles terão na sua carreira e no seu futuro é inevitável. Há fortunas a serem feitas ao identificar e explorar os menores aspectos dessas mudanças sísmicas na tecnologia e na organização dos negócios. Os executivos da Gulf Oil não precisavam saber como projetar ou manufaturar automóveis para perceber a crescente demanda por gasolina em 1913; eles só precisavam satisfazer as necessidades dos consumidores e, por isso, criaram o primeiro posto de gasolina. Hoje, o mundo gasta US\$2,5 trilhões no consumo de petróleo⁷, e cinco das dez empresas mais rentáveis do mundo são petrolíferas.⁸ Não é preciso ter um diploma em engenharia ou um mestrado para se beneficiar financeiramente das mudanças tecnológicas. Para sobreviver e ter sucesso na era de inovações sem fim, você só precisa pensar como um disruptivo.

ESQUEÇA AS TEORIAS DA DISRUPÇÃO

Desde que Clayton Christensen cunhou a frase “inovação disruptiva” em seu livro de 1997, *O Dilema da Inovação*, vários acadêmicos e consultores


gerenciais estudam uma variedade de setores econômicos e empresas para identificar e classificar as várias formas de disrupção. Christensen afirma que há uma firme distinção entre as tecnologias de continuidade e as disruptivas — pense na melhoria no consumo de combustível dos carros nos últimos trinta anos como uma série de tecnologias de continuidade. Mas um carro elétrico não precisa de gasolina: essa seria a tecnologia disruptiva. Primeiro, as tecnologias disruptivas não são uma ameaça à tecnologia já estabelecida por conta de uma queda na performance. No caso da primeira geração de carros elétricos, a quilometragem pode ser ótima, mas a bateria não aguenta a viagem de Los Angeles até Las Vegas. Se a Tesla, por outro lado, lançasse um carro de US\$30.000 com autonomia de 1.600km, seria o fim da linha para o motor de combustão.

Seguindo os passos de Christensen, toda uma indústria caseira de experts inovadores desenvolveu seu próprio jargão para identificar e classificar disrupções. Existem agora mais teorias de disrupção do que podemos contar. Algumas focam o ponto mais lucrativo de um mercado existente, enquanto outras examinam como a disrupção funciona ao invadir o ponto menos lucrativo.⁹ Uma teoria sustenta que a disrupção começa à margem dos mercados existentes em função das necessidades não satisfeitas de novos consumidores.¹⁰ Outra se concentra no preço como força de mercado.¹¹ Meu jargão favorito é o da tecnologia da curva em S, que mostra em um gráfico como as novas invenções crescem lentamente no mercado, passam por um período de explosão de vendas e gradativamente perdem tração ao se consolidarem com o passar do tempo.¹² Em outras palavras, as coisas começam pequenas, crescem e, por fim, morrem. Eu acredito que a tecnologia da curva em S pode ser usada para mostrar qualquer coisa em um gráfico, desde o ciclo de vida da indústria de discos rígidos até o ciclo de vida de um carvalho. Tudo que é vivo cresce e acaba morrendo. Tudo. Conhecer a curva em S dos dinossauros não nos ajuda a entender por que eles sumiram ou como a humanidade pode evitar a extinção. Da mesma forma, planejar a curva em S do seu produto ou da sua empresa não ajuda a organização a se preparar para o inevitável. A teoria da política administrativa da disrupção chegou à fase de amadurecimento, como fica evidente pelo fato de que a Universidade do Sul da Califórnia, na qual sou professor adjunto, até

oferece um curso de graduação em disrupção! Mas o problema com todas essas abordagens teóricas é que elas são como a ciência dos respingos de sangue usada na série do *Dexter* Morgan: são ótimas para revelar quem é o assassino, mas inúteis para prever quem será a próxima vítima.

Prefiro deixar o passado para os historiadores, antropólogos e arqueólogos. Acredito que a maioria das pessoas quer saber como elas e seus negócios vão sobreviver. E os verdadeiramente motivados e ousados ​​querem saber como podem ter sucesso ao virarem agentes da mudança. As metodologias descritas em *SEJA Disruptivo!* são poderosas porque são preditivas e permitem que qualquer um se torne disruptivo.

Tive a sorte e o privilégio de estar no centro de algumas das tendências mais disruptivas dos últimos trinta anos. Do nascimento do computador pessoal ao lançamento da internet e à criação do e-commerce, das mídias digitais e dos smartphones, sempre ocupei um lugar privilegiado e trabalhei ao lado de Davis maravilhosos que derrubaram Golias multibilionários. Por diversas vezes meus colegas e eu nos juntamos às companhias que seriam destruídas por nossa disrupção. A disrupção faz muito dinheiro sair de empresas e modelos empresariais existentes e ir para novos participantes. *SEJA Disruptivo!* é sobre como entrar nesse jogo.

 *A disrupção faz muito dinheiro sair de empresas e modelos empresariais existentes e ir para novos participantes.*

Quando eu tinha vinte e poucos anos e o computador pessoal ainda estava em sua infância, as mentes mais brilhantes que eu conhecia estavam imaginando novos usos para os computadores domésticos. Com os PCs, podia-se fazer o balanço dos talões de cheque, processar palavras, fazer boletins informativos, jogar videogames, formatar scripts de filmes e rodar outros aplicativos contra os quais as máquinas de escrever não podiam competir. Todos viam que os PCs tinham um potencial ilimitado, mas ninguém tinha ganhado dinheiro ainda com esse empreendimento diletante. Assim como todos os engenheiros atualmente têm ideias para novos aplicativos de smartphone, diversas empresas de software foram criadas para competir pelos

possíveis bilhões que essa nova indústria disruptiva prometia. Essas novas empresas criaram softwares, chips de circuito, placas mães e vários outros componentes de hardware. Cada empresa investia pesado para superar os limites técnicos do que os PCs primitivos conseguiam fazer. Todos os dias, mais inovações e empresas surgiam, como dentes-de-leão no verão.

Ainda que os desenvolvimentos tecnológicos criem novas oportunidades para disrupção, não é preciso dominar a nova tecnologia para colher os benefícios. Os jovens empreendedores da década de 1990 estavam tão desesperados para encontrar uma forma de lucrar melhorando a nova tecnologia — ou tentando inventar novos dispositivos e equipamentos para serem utilizados pela nova tecnologia — que investiam mais em sistemas de computadores do que nos carros que dirigiam. Mas qual startup incipiente da época foi a primeira a ser vendida por mais de US\$100 milhões? Não foi uma empresa de software. Tampouco uma de hardware. De fato, meu amigo Billy Myers nem sequer sabia como usar um computador. Mas ele era um empreendedor nato, que reconhecia uma oportunidade criada pela disrupção quando via uma. Enquanto outros empreendedores estavam ocupados investindo em sistemas de computadores complexos para criar a inovação tecnológica mais incrível e moderna, Billy recuou e analisou o que acontecia à sua volta. Ele viu pessoas comprando um item de US\$2000 para suas casas. Sua epifania foi simples: algo tão caro e valioso quanto um computador precisava de uma capa contra a poeira. Quem não gastaria US\$10 para proteger um investimento de US\$2000? Billy começou a fabricar capas de plástico para monitores e unidades centrais de processamento (CPUs). Ele fabricou capas para teclados e hard drives externos. Quando percebeu que as pessoas armazenavam seus softwares em dezenas de disquetes, ele fabricou capinhas e arquivos de plásticos. Os consumidores usam um mouse? Então eles precisam de um mousepad de plástico. Billy foi o primeiro a identificar e a criar um mercado de acessórios para computadores pessoais e, por fim, vendeu por uma fortuna sua empresa, a MicroComputer Accessories, para a Rubbermaid.

O sucesso de Billy não veio por ele ter criado algo novo; foi o resultado de ele ter visto a oportunidade criada por uma tecnologia disruptiva e aproveitado essa oportunidade. Enquanto a Kaypro, a Eagle, a Franklin, a Magnuson, a Osborne e dezenas de outras empresas de informática gasta-

vam milhões de dólares em sua briga para capturar uma parte do crescente mercado dos PCs, uma pessoa de fora identificou onde o maior valor poderia ser capturado nessa nova indústria com maior rapidez. (Décadas mais tarde, quando a Apple anunciou o iPhone e criou uma segunda geração de desenvolvedores de aplicativos que queriam ganhar dinheiro, eu sorria e observava os consumidores fazendo fila em frente à loja da Apple para comprar um telefone novo e caro e, com ele, uma capinha de plástico de US\$30. A maioria das empresas de aplicativo gasta milhões de dólares competindo por downloads e um lugar na App Store, apenas para perder dinheiro e falhar. Enquanto isso, o mercado de acessórios para iPhone cresceu rapidamente para um negócio de US\$16 bilhões.)

A história de Billy, que se deu bem ao produzir e vender capas, capinhas para disquete e mousepads no começo da era dos computadores pessoais, é a ilustração perfeita de uma frase que os marinheiros e programadores amam: K.I.S.S., um acrônimo em inglês para *keep it simple, stupid* [ou seja: simplifique, idiota]. Enquanto Billy vendia acessórios, percebi que eu não tinha a equipe ou o dinheiro necessários para superar as grandes corporações. Então, segui os passos de Billy e procurei por uma oportunidade em uma parte do mercado que os outros deixavam de lado. Meu objetivo era capturar o máximo de valor no menor tempo possível. Eu queria gerar lucros que pudessem fomentar uma expansão para setores de produtos mais caros.

Em termos leigos, eu queria entrar na disputa, ganhar dinheiro com um produto simples e, depois, investir meus lucros em produtos melhores e mais complexos. Eu também queria focar um nicho com maiores margens de lucros e menos competição. Eu tinha vinte e oito anos e administrava minha empresa de produção tecnológica sob encomenda havia quase sete anos. Decidi que a nova tecnologia do CD-ROM me oferecia a oportunidade que eu procurava. Eu me juntei à IBM — à época, a líder de vendas de computadores no país — e licenciei meu produto para que ela pudesse vendê-lo para o mundo todo. Meu primeiro produto, o *Jasmine 6-Pack*, vinha com a tecnologia dos computadores *ActionMedia II* da IBM embutida, era vendido a US\$1.500 e tinha um custo de produção de apenas US\$12. Então, onde eu encontrei a oportunidade para criar um produto com uma margem de lucro de 12.500% que ninguém mais tinha visto? No banco de imagens.

 *Capte o máximo de valor no menor tempo possível.*

Quando os computadores deixaram de ter telas monocromáticas com texto esverdeado e passaram a ter telas coloridas, parecidas com TVs, eu soube que não demoraria muito para que os usuários quisessem ver e usar fotos reais naquelas telas. Percebi que brochuras corporativas, panfletos e softwares educacionais e de treinamento precisariam de milhares de fotos de pessoas, lugares e coisas que pudessem ser incorporadas em seus produtos. Como eu havia trabalhado em uma agência de publicidade durante a faculdade, consegui identificar uma necessidade que a maioria dos engenheiros não teria visto. Como veremos no próximo capítulo, ser um disruptivo de sucesso tem a ver com aplicar suas experiências únicas e pontos de vista para encontrar oportunidades.

O novo produto da minha empresa não focava tanto a disrupção que os computadores pessoais causavam na tecnologia, mas em como eles eram disruptivos aos modelos de negócios já existentes e não relacionados à tecnologia. Na época, sempre que alguém precisava de uma foto para algo que estivesse publicando, tinha apenas duas escolhas: contratar um fotógrafo ou falar com uma agência de banco de imagens. Então, quando você precisava da fotografia de um elefante, podia mandar um fotógrafo ao exterior e esperar várias semanas até conseguir a imagem ou ligar para uma agência de banco de imagens. Por mais primitivo que pareça, você tinha que ligar para o número da agência e dizer que precisava da fotografia de um elefante ao lado de um rio. Durante a noite, a agência mandava vários slides para você escolher. A taxa para usar a imagem uma única vez variava de algumas centenas a alguns milhares de dólares. O processo era lento, manual, ineficiente e muito caro. Minha solução foi simples.

Entrei em contato com agências de imagens que não entendiam ou não se importavam com computadores. Logo fechei negócio com a PhotoBank pelo direito de digitalizar 750.000 imagens de todo o mundo. Além de imagens incríveis com os temas natureza e viagens, a PhotoBank tinha uma coleção enorme de fotografias de pessoas fazendo todos os trabalhos e atividades sociais imagináveis. Licenciei as imagens e coloquei trezentas de cada vez,

organizadas por tema ou tópico, em CD-ROMs, concordando em pagar os direitos autorais à PhotoBank por cada CD que eu vendesse. Havia dois aspectos únicos em meu modelo de negócio. Primeiro, quem comprasse meu software poderia usar todas as trezentas imagens no CD sem pagar direitos autorais. As empresas que comprassem meus CD-ROMs economizariam milhares de dólares por ano e teriam o direito de usar as imagens várias vezes. Segundo, como eu não conseguia colocar trezentas imagens com a maior resolução possível (por exemplo, a qualidade necessária para uma revista) em um único disco, meu produto não acabaria com as agências de banco de imagens já existentes. As revistas e outras organizações profissionais ainda teriam de passar pelos bancos de imagem para conseguir as imagens de alta resolução. Meus clientes eram usuários individuais e pequenas empresas que queriam colocar imagens em brochuras, trabalhos escolares ou folhetos que criavam em seus novos editores de texto.

Ao me unir comercialmente à IBM, foi possível fazer meus produtos aparecerem em feiras profissionais e brochuras vinculadas à empresa, e tivemos acesso aos seus milhares de consumidores. A IBM abriu portas para nós, e os produtos da minha empresa tiveram um crescimento explosivo. Com esse fluxo de receita estável, conseguimos expandir para outros produtos de software, como jogos e programas educacionais. Quando a tecnologia evoluiu e os computadores passaram a reproduzir som e vídeo, comecei a licenciar bibliotecas de música e vídeo para ampliar nossa atuação sem mudar substancialmente o modelo de negócio inicial da minha empresa. Minha startup se estabeleceu e virou a líder da área. Tínhamos uma distribuição ampla e ocupávamos os melhores lugares nas prateleiras das lojas. Com esse sucesso inicial e a vantagem do pioneirismo no mercado, a Jasmine Multimedia Publishing acabou por produzir mais de trezentos CD-ROMs, de videogames a ferramentas de produtividade. Assim que percebi que o advento da web significava o fim dos pacotes de software, vendi minha empresa antes que nós nos tornássemos vítimas da disrupção — e foquei todas as minhas energias em definir como eu poderia usar a internet para levar a disrupção a outros setores de atividade.

O CAMINHO DISRUPTOR PARA O SUCESSO

Esse sucesso não foi o resultado de eu ter inventado uma nova tecnologia. Em vez disso, usei uma tecnologia existente para ser disruptivo em um negócio diferente. Nesses tempos turbulentos de transformação tecnológica incessante, esse é o segredo para ter sucesso como disruptivo.

Uma empresa ou produto podem ser entendidos como a soma dos elos que agregam valores. Tradicionalmente, esses elos são pesquisa e desenvolvimento, design, produção, marketing/vendas e distribuição. Cada um desses elos únicos agrega diferentes valores ao negócio como um todo. Todos os produtos começam na pesquisa e desenvolvimento. É ali que se definem quais necessidades o produto satisfaz e quais funções ele deve ter. O produto, então, terá seu design e produção determinados de acordo com as restrições financeiras e materiais da empresa. O marketing e as vendas se concentram em como criar e satisfazer a demanda pelo produto. E, por fim, a distribuição cuida dos problemas logísticos de levar o produto aos consumidores. Para que o produto seja um sucesso, cada elo deve ser sólido e sustentável, e novos participantes podem romper cada uma das junções se puderem satisfazer as mesmas funções com mais eficiência. Uma empresa está em risco de ser vítima da disrupção quando um ou mais desses elos podem ser substituídos por uma tecnologia ou produto que entrega um serviço melhor ou agrega mais valor ao novo mercado de modo mais eficiente. Vamos usar o exemplo óbvio do correio. O e-mail conseguiu ser disruptivo em relação ao elo da distribuição na cadeia de valor do correio ao possibilitar que as pessoas mandassem mensagens umas às outras instantânea e diretamente, tornando o serviço postal desnecessário em quase todas as formas de comunicação diária.

Mas, para ter sucesso na era da disrupção, não é preciso inventar algo novo. Não é preciso descobrir algo que o mundo nunca viu. Há riquezas a serem encontradas ao simplesmente capturar o valor liberado nos progressos disruptivos dos outros. Ainda que o e-mail tenha rompido a ligação da distribuição na cadeia de valor do serviço postal, incontáveis negócios cresceram e lucraram tremendamente ao usar o e-mail como uma forma de comercializar, vender, desenvolver e até fabricar outros produtos. Em outras palavras, a disrupção de um dos elos na cadeia de valor cria oportunidades em outras ligações.

🐦 Há riquezas a serem encontradas ao simplesmente capturar o valor liberado nos progressos disruptivos dos outros.

Qualquer um que tire proveito das oportunidades criadas pela disrupção, que se recuse a ser intimidado pela inovação tecnológica e que encontre meios de continuamente se reinventar para que seus recursos nunca fiquem obsoletos — essas são as pessoas que considero disruptivas.

Ter sucesso como alguém disruptivo é capturar o valor liberado através da disrupção. Todas as empresas sofrerão com a disrupção tecnológica mais cedo ou mais tarde. Do restaurante de família que não sabe como interagir com aplicativos de comida, como o OpenTable, o Yelp e o Groupon, até o corretor de hipotecas que se tornou redundante com o surgimento de softwares online de empréstimos, como o Quicken, você pode aceitar a jornada do disruptivo ou morrer no caminho. No mundo de negócios de hoje, se você não está indo para a frente, então está ficando para trás.

A velocidade da mudança continua a aumentar e, por isso, são muitas as novas oportunidades. Novos participantes tomarão o lugar de corporações antigas que sobreviveram até arrancar o último centavo de produtos já estabelecidos em vez de aceitar as realidades da canibalização e enfrentar a disrupção. Como disse o executivo da Kodak Larry Matteson, antes de a empresa centenária se declarar insolvente: “Sábios executivos concluíram que era melhor não ter pressa em deixar de ganhar setenta centavos de dólar por filme para, talvez, ganhar no máximo cinco centavos com o formato digital.” Meu primeiro sucesso nos negócios foi publicar CD-ROMs. Seria fácil me classificar como um produtor de CD-ROMs, mas, se eu o tivesse feito, minha carreira teria desaparecido junto com essa indústria. Em vez disso, me vejo como um disruptivo em série. Constantemente procuro por formas de usar novos avanços tecnológicos para revolucionar o modo como trabalhamos, aprendemos e jogamos. Já administrei negócios em e-commerce, distribuição de mídia digital, *publicidade social*, aplicativos de celular e financiamento coletivo. Fiz minha carreira ao capitalizar as oportunidades criadas pelas tecnologias disruptivas. Eu me orgulho de saber como me

adaptar quando as regras do jogo mudam; me recuso a ser um mero peão no tabuleiro.

Apesar de eu ter passado a maior parte da minha carreira como um empreendedor de startup, em todas as minhas três “performances corporativas” (na alta direção da Universal Studios, da EMI e da Sony), fui contratado especificamente como um *intraempreendedor*. Um intraempreendedor causa a disrupção de dentro para fora em vez de esperar que a empresa seja atacada por forças externas. Na Universal Studios, em meados da década de 1990, minha tarefa era encontrar maneiras de alavancar a recém-criada Rede Mundial de Computadores (World Wide Web) para ver se ela ajudaria a comercializar filmes, vender músicas, reservar viagens a parques temáticos e gerar novas fontes de receita. No começo dos anos 2000, eu era o presidente da EMI, na qual tinha o duplo desafio de combater a onda de pirataria na internet, lançada pelo Napster e seus descendentes, enquanto migrava nossos lucros para downloads digitais e serviços de stream. Depois, fui contratado pela Sony — uma empresa que, por décadas, tinha sido líder de inovações — para criar um ecossistema digital para os mais diversos departamentos da empresa: música, filme, vídeo, livros, eletrônicos pessoais, PlayStation, televisão e computadores.

Quando se tem autonomia total, ser um intraempreendedor é o melhor trabalho do mundo. Você tem toda a velocidade e a agilidade de uma *startup*, turbinada com o aparato comercial e financeiro de uma empresa global. Você também pode escolher sua própria equipe (algo crítico para construir um negócio de sucesso) e bancar a contratação dos melhores do mundo. Em cada um de meus lances corporativos, construí novas divisões para ir atrás de novas oportunidades em mercados emergentes. Algumas vezes conseguimos influenciar toda a cultura corporativa; em outras, éramos tratados como um filho postiço, feio e com ebola.

Meus três trabalhos corporativos me permitiram fazer parte de uma indústria maior durante um tempo de grande disrupção. Incapaz de traçar o próprio destino, a Universal Studios mudou de donos seis vezes desde 1990. A EMI foi comprada por uma empresa de “private equity” [uma companhia de gestão de investimentos] pelo incrível valor de US\$4,7 bilhões,¹³ apenas para ser desmembrada e vendida quatro anos depois.¹⁴ A Sony, relutante ou

incapaz de se adaptar às mudanças do cenário digital, perdeu quase 90% de seu valor de mercado — as ações da empresa, que valiam mais de US\$100 bilhões em 2000, eram cotadas a US\$18 bilhões em 2012.¹⁵ Eu já fui tanto o conquistador quanto o conquistado. Obtive êxito ao causar a disrupção de mercados dominados pela IBM, Microsoft, Apple e Google, e já fui vítima da disrupção iniciada por dois universitários em um dormitório da faculdade. As lições que aprendi naquelas experiências em corporações influenciaram o *SEJA Disruptivo!* tanto quanto o que aprendi administrando startups. A verdade é que os funcionários corporativos não podem mais ser imunes ao espírito empreendedor. Inovação progressiva é como andar na areia movediça: você se esforça muito, mas não chega muito longe. Construir organizações disruptivas tem de estar no sangue de toda corporação de sucesso do século XXI.

Uma das minhas expressões favoritas é: “Segurança rouba a ambição”. A maioria das pessoas não está disposta a arriscar o que construiu pela oportunidade de ter algo melhor. Muitos profissionais (incluindo a maioria dos advogados de meia-idade que conheço) já se cansaram de suas carreiras, mas se sentem presos à segurança salarial e à rotina confortável. Não é por coincidência que nos referimos à nossa acumulação de bens materiais como “armadilhas”. Quanto mais tempo você ficar em um emprego de que não gosta, mais dinheiro irá ganhar e menor será a probabilidade de sair para perseguir seus sonhos. Mas a escolha é sempre sua. Pergunte a si mesmo: você prefere trabalhar quarenta horas semanais em um emprego que odeia ou oitenta em um emprego que ama?

🐦 *A maioria das pessoas não está disposta a arriscar o que construiu pela oportunidade de ter algo melhor.*

🐦 *Você prefere trabalhar quarenta horas semanais em um emprego que odeia ou oitenta em um emprego que ama?*

A maioria das pessoas foi condicionada a acreditar no tão chamado “plano de vida quarenta-quarenta”. Na época das corporações estáveis e das pensões totalmente financiadas, os funcionários trabalhavam quarenta horas semanais por quarenta anos e, então, se aposentavam. Na era do plano de aposentadoria 401(k)* e dos cortes de pensões, trabalhar quarenta horas semanais já não é mais a fórmula para o sucesso. Vinte e três milhões de norte-americanos com sessenta anos ou mais são considerados “financeiramente inseguros”, e um terço dos idosos não têm dinheiro sobrando no fim do mês ou ficam endividados depois de terem tido gastos essenciais.¹⁶ E o pior, se alguém tem um pouco de experiência em uma empresa ou em uma área, o que acontece se essa área desaparecer? Enquanto você se lamenta por sua posição “segura” na vida, alguém pode estar sendo disruptivo na sua indústria e levando à falência a empresa para a qual você trabalha. Acha que seu alto cargo corporativo não é ameaçado por disruptivos? Apenas setenta e uma empresas da lista original da Fortune 500, publicada em 1954, continuam na lista.¹⁷ Apenas 14% das maiores e mais bem-sucedidas corporações sobreviveram tempo o bastante para que um funcionário fizesse sua carreira em uma única empresa e se aposentasse.¹⁸ A segurança não rouba a ambição; a *ilusão* de segurança é que a rouba.

🐦 *A segurança não rouba a ambição; a ilusão de segurança é que a rouba.*

S*EJA Disruptivo!* examina como qualquer um pode adotar a mentalidade disruptiva e se colocar no caminho do sucesso — quer isso signifique começar seu próprio negócio, provar seu valor na empresa em que já trabalha ou buscar reposicionamento em sua carreira. Veremos como os disruptivos de sucesso identificam oportunidades criadas por rupturas nas cadeias de valor de outros negócios, encontram grandes ideias e sabem quando centralizar

* Nos Estados Unidos, o plano de aposentadoria 401 (k) é análogo a uma previdência privada aberta pelo empregador, na qual os empregados podem aplicar parte de seu salário e administrar os ativos financeiros como um plano de investimentos. O resgate pode ser feito pelo empregado ao atingir um prazo mínimo, que varia de acordo com o tempo de casa. (Nota da edição brasileira)

suas energias e ajustar seu modelo de negócios. Por fim, *SEJA Disruptivo!* explora as várias maneiras como empresas e organizações sociais foram vítimas da disrupção recentemente e prevê quais elos em sua cadeia de valor estão prontos para a disrupção futura.

De acordo com o USA Today, atualmente, 50% dos universitários querem ser empreendedores.¹⁹ Além dos estudantes, inúmeros trabalhadores sonham em ser seus próprios chefes, criar um pequeno negócio ou apenas ganhar mais dinheiro. Dezenas de incubadoras de empresas estão aparecendo pelos Estados Unidos. Em 1980, havia apenas doze incubadoras em toda a nação; hoje, são mais de 1.250, e estima-se que esse número cresça a uma taxa de 10% ao ano.²⁰ Ao viajar pelo país palestrando em incubadoras, encontro empreendedores iniciantes sedentos por conselhos práticos sobre como transformar suas indústrias e fazer mudanças construtivas. Mesmo nessa época economicamente difícil, vários norte-americanos abandonaram seus trabalhos no ano passado por quererem mais da vida do que um contracheque.²¹ Eles querem fazer a diferença. *SEJA Disruptivo!* não é apenas para empreendedores de startups e funcionários corporativos; é para todos que querem uma promoção, um aumento ou um jeito de ter mais satisfação na vida.