

Sumário

Introdução	XI
PARTE I: OS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS	1
1. “Você ligou para a Zipcar. Aqui é a Robin.” <i>Minhas três teses</i>	3
2. Capacidade excedente <i>Abundância em um mundo de escassez</i>	19
3. Plataformas de participação <i>Simplificação, organização, capacitação</i>	35
4. O poder dos <i>peers</i> <i>Adaptação local, customização, especialização</i>	49
5. Juntando tudo <i>Os três milagres</i>	77
PARTE II: EXECUÇÃO	107
6. Começando do zero <i>Aprenda, compartilhe o poder e crie uma organização da Peers Inc</i>	109
7. O poder nas mãos do povo <i>Mobilize o governo</i>	153
8. Receba as mudanças de braços abertos <i>A evolução das instituições legadas</i>	183

PARTE III: TRANSFORMANDO NOSSO FUTURO	221
9. Com quem está o ouro?	223
<i>Democratização do poder e da riqueza</i>	
10. Resolvendo nossos maiores problemas	255
<i>A questão das mudanças climáticas e a sustentabilidade precisa da Peers Inc para ser resolvida</i>	
11. E agora, o que acontece?	287
<i>A economia colaborativa</i>	
Agradecimentos	299
Notas	301

Introdução

Nos idos de 2000, sem conseguir dormir à noite nos primeiros meses da fundação da Zipcar, eu tinha um pesadelo recorrente. Deitada na cama ao lado do meu marido, eu imaginava a máfia – a máfia da locação de automóveis – escancarando a porta e avançando sobre nós empunhando metralhadoras. Eu sabia muito bem que estávamos em um caminho que poderia derrubar uma indústria de cem anos.

O que eu desconhecia na época era o movimento muito maior possibilitado pela internet. A Zipcar foi uma pioneira. Quando você pode conectar e compartilhar bens, pessoas e ideias tudo muda, não só o jeito como você aluga um carro. O Google, o eBay, o Facebook, o OK-Cupid, o YouTube, o Waze, o Airbnb, o WhatsApp, o Duolingo... todos fazem parte dessa transformação do capitalismo. Web 2.0, economia do compartilhamento, *crowdsourcing*, produção colaborativa, consumo colaborativo e efeitos de rede não passam de termos que criamos pelo caminho na tentativa de registrar os últimos acontecimentos. Atribuir tudo isso à internet deixa de levar em conta os seus elementos constitutivos e, portanto, a capacidade de replicar esse tipo de atividade de uma maneira mais controlada. Há uma estrutura que fundamenta tudo isso: capacidade excedente + uma plataforma de participação + *peers* diversificados. E essa estrutura está mudando profundamente o modo como trabalhamos, criamos negócios e forjamos economias. Chamo essa estrutura de Peers Inc.

A Peers Inc *combina o melhor do poder das pessoas com o melhor do poder corporativo*. É uma estrutura que usa todos os recursos e todas as partes interessadas com eficiência. A “Inc” se encarrega dos pontos fortes corporativos (que requerem escala e recursos consideráveis) e os “Peers” se encarregam dos pontos fortes das pessoas

(adaptação local, especialização, customização). Quando as Incs e os *peers* só se concentram no que sabem fazer melhor, cada um se encarregando do que seria difícil, irritante ou simplesmente impossível para o outro, a colaboração resultante é muito interessante e até pode chegar a ser milagrosa.

Em um mundo de escassez, as organizações da Peers Inc criam a abundância. Usando recursos que já temos – ativos físicos, habilidades, redes, dispositivos, dados, experiências, processos –, essas organizações crescem com eficiência e, por vezes, exponencialmente. A Peers Inc transforma a nossa visão dos ativos – exclusivos *versus* compartilhados, privados *versus* públicos, de uso comercial *versus* de utilização pessoal – e requer que repensemos regulamentações, condições de seguros e governança. Mobilizando uma diversidade de *peers*, essas organizações são criativas e têm o potencial de aprender exponencialmente. A Peers Inc revoluciona as regras da criação de valor: recursos compartilhados possibilitam as maiores eficiências, mentes pensando juntas criam as maiores inovações.

A Peers Inc *está impelindo a transição da era industrial à economia colaborativa.* A antiga economia foi construída com base na ideia de que a riqueza é criada acumulando bens e vendendo-os aos poucos. É por isso que inventamos patentes, direitos autorais, segredos comerciais, certificações e credenciais. Também é por isso que eu tinha o meu próprio carro e comprava centenas de discos e, depois, CDs. Todos nós acumulávamos coisas, as guardávamos por perto e as trancávamos a sete chaves, porque acreditávamos que era assim que nós (pessoas, empresas, instituições, governos) poderíamos colher o maior valor. O resultado era um enorme potencial perdido e uma capacidade excedente que nunca teve a chance de ver a luz do dia. Quando analisamos profundamente os “porquês” e os “comos” das realizações da Peers Inc, vemos repetidas vezes que ativos e mentes abertas e conectadas é que resultam no maior valor possível.

No nosso mundo volátil, as colaborações da Peers Inc podem provocar mudanças com velocidade, escala e qualidade antes consideradas impossíveis. Criatividade, inovação, resiliência e redundância são

fatores inerentes a todos os empreendimentos da Peers Inc. Essa é a estrutura para a presente era: com ela podemos experimentar, iterar, adaptar e evoluir — tudo com muita rapidez. Podemos resolver grandes problemas rapidamente e com baixo custo. Podemos nos globalizar e ao mesmo tempo nos adaptar a cada local. O velho modelo industrial não tem como resolver o problema das mudanças climáticas. É lento demais, ineficiente demais, restrito demais. A Peers Inc está impulsionando a rápida transformação da nossa economia e vai se sair como a solução para o problema dos empregos que estão desaparecendo, da desigualdade de renda cada vez maior e da devastadora escassez de recursos.

O que fazemos agora terá efeitos profundos e duradouros sobre o nosso futuro. Estamos no momento final da economia industrial baseada no consumo e saturada de combustíveis fósseis. Estamos entrando na nova economia colaborativa, que viceja com o compartilhamento, a abertura e as conexões. As escolhas que fazemos sobre o que deixar para trás e o modo como nos preparamos para o novo vai resultar em conseguirmos ou não fazer essa transição a tempo e determinar quantas pessoas ajudaremos a cruzar o abismo. Este é um momento importante, e todo mundo precisa participar.

COMO LER ESTE LIVRO

Empreendedores, empresários, a elite digital, revolucionários, políticos e pessoas naturalmente curiosas encontrarão ideias originais e instigantes nestas páginas. O livro está estruturado da seguinte maneira:

Parte I: Os elementos constitutivos

Capítulo 1: Começarei contando a história da fundação da Zipcar, quando tudo começou. Em seguida apresentarei os três componentes da Peers Inc: capacidade excedente (**Capítulo 2**), plataformas de participação (**Capítulo 3**), *peers* (**Capítulo 4**). O **Capítulo 5** (Os três milagres) é um dos meus favoritos e o ponto central deste livro.

Parte II: A execução

O **Capítulo 6** (Criando a sua própria Peers Inc), o **Capítulo 7** (O papel do governo) e o **Capítulo 8** (As instituições legadas) apresentam maneiras práticas de atuar nesse novo paradigma, e, naturalmente, muitas histórias. As conclusões dos capítulos propõem recomendações políticas não convencionais que dependem umas das outras. O processo de escrever este livro acabou me levando por caminhos que me surpreenderam.

O **Capítulo 9** fala sobre o poder do dinheiro e do financiamento. Se você quiser dar uma agitada na revolução, este capítulo contém as sementes para contornar as convenções e tradições.

O **Capítulo 10** é uma das razões pelas quais escrevi este livro. Nele, argumento que a estrutura da Peers Inc é a única maneira de satisfazer os requisitos de velocidade, escala e adaptação local para enfrentar as mudanças climáticas a tempo de evitar a catastrófica tragédia que estamos prestes a provocar. Este capítulo é ao mesmo tempo preocupante e otimista.

Capítulo 11: A conclusão na verdade é um começo. Neste último capítulo argumento que a transição para a economia colaborativa é inevitável.

PARTE I

Os elementos constitutivos

“Você ligou para a Zipcar.
Aqui é a Robin.”

Minhas três teses

Quando fundei a Zipcar junto com Antje Danielson, uma revista americana de circulação nacional nos descreveu como “duas mães” de Cambridge, Massachusetts.¹ Não pude deixar de pensar que aquela descrição foi um tanto quanto condescendente, mas tive de admitir que parte da minha experiência de vida de fato fazia de mim a pessoa mais qualificada para liderar a Zipcar, a saber: ser mãe de três filhos. Mas vamos começar pelo começo.

Meu pai foi um diplomata americano. Morei em sete países diferentes e passei por 13 escolas antes de concluir o ensino médio em Alexandria, no Egito. Essa formação me transformou em uma pessoa inventiva, aventureira e independente, e eu não demorava a aprender como me virar em novas cidades e a ver o transporte com uma visão pragmática. Desde quando eu era bem pequena, sempre tive a liberdade de ir para onde quisesse a pé, de patinete e de bicicleta, explorando Damasco (Síria), Jerusalém, Mbabane (Suazilândia) e Arlington (Virgínia), também para dar um sossego à minha mãe, que tinha seis filhos e uma lista enorme de responsabilidades. Enquanto a maioria dos adolescentes americanos sonhava em tirar a carteira de motorista e fantasiava com a liberdade que isso traria, quando nos mudamos para Alexandria, no meu último ano do ensino médio,

minhas opções de transporte se expandiram grandemente, passando a incluir trólebus e táxis baratíssimos.

Depois de todos esses anos de mudanças e uma vida de constantes novidades, cresci e acabei passando vinte anos em Cambridge. Vinte anos inteiros! Como eu poderia ter uma independência semelhante em Cambridge, encontrando as maneiras mais rápidas e práticas de transportar a mim e aos meus três filhos pequenos pela dança movimentada e complicada de escolinha, trabalho, supermercado, estacionamento, visitas aos coleguinhas e atividades extracurriculares? No nosso ambiente urbano, isso em geral implicava andar a pé (sem entrar em carros, sem cintos de segurança, sem procurar vagas de estacionamento) ou usando o transporte público. Mas o acesso ocasional a um carro teria simplificado e não complicado as coisas.

A minha atitude autossuficiente, inventiva, aventureira e impaciente entrou em cena naqueles primeiros meses da fundação da Zipcar. Só bem depois – já na era pós-Zipcar – é que fiquei sabendo de um amigo, Karim Lakhani, que havia escrito uma tese de doutorado baseada em pesquisas detalhadas sobre plataformas de inovação, segundo a qual as melhores soluções e as práticas mais criativas normalmente vêm de pessoas comuns, muito longe de serem “experts” na área.² Eu me encaixava bem nesse perfil. Por outro lado, as pessoas com o dinheiro, os potenciais investidores anjo e os capitalistas de risco dos quais a Zipcar precisava para viabilizar o negócio, eram proprietários de carros e dirigiam todos os dias. A nossa ideia de compartilhar carros, alugando-os por hora e por dia, entrava em conflito com todas as crenças deles sobre pessoas, status, estilo de vida, tecnologia, dificuldades operacionais, financiamento e mulheres fundando empresas de automóveis.

A Zipcar foi fundada em um lindo dia de volta às aulas em setembro de 1999. Para mim, setembro sempre foi um mês que me faz pensar no futuro, em mudanças e em promessas para o ano seguinte. Imagino que isso acontece porque moro em uma cidade universitária no nordeste dos Estados Unidos, onde bandos de jovens estudantes chegam com as mochilas cheias no mesmo momento em que as folhas mudam de cor e o vento começa a esfriar e se intensificar.

Naquele mês de setembro, Antje e eu estávamos no Ras Café, a poucos quarteirões da escola primária dos nossos filhos, com algumas horas para gastar antes do fim das aulas. O filho dela e a minha filha caçula haviam sido melhores amigos no ano anterior, no jardim de infância, dois malandrinhos que encontraram, cada um, seu parceiro de crime. Antje descreveu as férias que acabara de passar em sua cidade natal na Alemanha. Sentada em um café de Berlim, ela viu um carro compartilhado estacionado do outro lado da rua. Ela foi investigar e ficou sabendo que o carro podia ser alugado por hora e por dia. Ela se apaixonou pela ideia. O que eu achava? Será que a ideia daria certo em Cambridge?

Eu era a pessoa perfeita para receber a ideia de braços abertos: a pessoa certa no lugar certo na hora certa. Eu havia acabado de participar de um encontro da minha turma da Faculdade de Administração Sloan do MIT e ouvira várias histórias de *startups* de sucesso dos meus colegas. Na época, Boston era uma verdadeira incubadora de *startups* de tecnologia. Empresas como a Raytheon, a DEC, a Data General, a Wang e a EMC haviam sido fundadas em Boston, o equivalente ao Vale do Silício na Costa Leste dos Estados Unidos. A bolha das pontocom, encantando tanto investidores e empreendedores, atingiria o auge no ano seguinte, em março de 2000, com a Nasdaq batendo o recorde histórico até então.

Eu não só estava pronta para abrir uma *startup*, mas também fazia parte do mercado-alvo de um serviço de compartilhamento de veículos. Meu marido ia com o carro da família para o trabalho no subúrbio todo dia de manhã e o veículo passava o dia inteiro parado em um estacionamento. E, apesar de eu, sem dúvida, precisar de um carro às vezes, não tinha vontade alguma de comprar outro, deixá-lo estacionado na nossa rua no centro da cidade, pagar a manutenção e ainda tirar a neve com uma pá no inverno. Eu não queria o inconveniente de sair correndo de casa todos os meses para tirar o carro nos dias limpeza mensal da rua ao ouvir o ruído às 7 da manhã do guincho que passava para retirar os carros esquecidos antes do caminhão de limpeza. Para mim, como para a maioria das pessoas que moram na região central e não precisam de um carro para ir ao trabalho, os

custos de ter um carro são muito maiores que os potenciais benefícios. Muito raramente, quando não havia outro jeito, eu pedia emprestado o carro de um vizinho. Mas eu não achava certo pedir muito. Eu precisava de um Zipcar.

Dois meses depois da incorporação, recebemos o nosso primeiro investimento anjo, US\$ 50 mil de Jeannie Hammond, uma colega do MIT. A maior parte desse dinheiro foi para um engenheiro, Jim Lerner, que trabalhou comigo para montar o primeiro site da Zipcar, uma página de cadastro de usuários, reserva de carros e processamento de pagamentos, mais o sistema básico de gestão de frotas e a integração dos bancos de dados desses serviços. Uma parcela considerável, mas menor, foi para o logotipo e o design do site. Quatro meses depois, a Zipcar tinha US\$ 68 na conta bancária, três dias antes do lançamento do serviço. O plano era estacionar quatro carros em quatro vagas reservadas, perto de quatro estações de metrô consecutivas nas cidades de Cambridge e Boston. Já tínhamos um novo Volkswagen Beetle verde-limão que batizamos de Betsy. Eu mesma havia comprado o carro, dando minha casa como garantia, e estava pagando o financiamento em parcelas de US\$ 299 por mês. Três carros adicionais, todos da Volkswagen – um Beetle, um Golf e um Passat – deveriam ser entregues na manhã seguinte.

Foi então que recebi um telefonema do vice-presidente da empresa de leasing. Ele me informou que seria “melhor para ele” receber um depósito de garantia de US\$ 7 mil para cada carro antes de entregar os veículos. Você deve estar achando que eu entrei em pânico. Mas tudo o que eu senti foi uma enorme exaustão. Nada na vida era fácil. E aquele não passava de mais um obstáculo.

O dia já estava acabando e eu não tinha mais cabeça para pensar em opções; então, para me distrair, e porque já estava marcado na minha agenda, fui a uma festa de lançamento de outra *startup* às 6 da tarde. A festa foi em um prédio industrial meio reformado: piso de cimento, paredes recém-pintadas de branco, mesas compridas com comes e bebes cobertas de papel branco contra uma parede. Eu havia acabado de chegar quando Juan Enriquez, um investidor anjo com quem eu havia entrado em contato, me abordou. Eu viria a conhecer

Juan melhor no futuro, mas naquele dia de junho a nossa conversa foi bem curta e direta.

— Oi, Robin. Como vai a Zipcar? Tem alguma coisa que eu posso fazer por você?

— Preciso de US\$ 25 mil até amanhã de manhã.

— Sem problema — ele disse.

E, lá pelas 9 horas da manhã do dia seguinte, quando liguei para o banco, a transferência já havia sido feita. Entreguei o dinheiro à empresa de leasing, recebemos os carros e a Zipcar foi lançada.

Mas eu ainda precisava levantar o grosso do capital. Em 2000, as redes online e os portais de marketing conectando possíveis financiadores com aspirantes a inovadores ainda não haviam sido inventados, de modo que não tínhamos como usar recursos como empréstimos *peer-to-peer*, crowdfunding e sites agregadores para investidores anjo.

Na minha terceira reunião com um dos fundadores do venture capital em Boston, comecei a me dar conta de que os capitalistas de risco e eu não estávamos exatamente em sintonia. Estávamos almoçando no refeitório do prédio de escritórios depois da nossa reunião formal. Fiquei sabendo que ele também tinha filhos... nove! Eu sou a quinta de uma família de seis filhos. Conteí que o meu filme favorito na infância era Peter Pan e que depois que vi o filme pela primeira vez na TV, quando tinha uns 5 ou 6 anos, subi na penteadeira do quarto e pulei esperando voar. Despenquei no chão com um baque seco.

Ele me contou que sentou um dos filhos, de dois anos, em cima da cômoda do quarto. Estendendo os braços para o filho, disse: “Pula!” A criança hesitou. “Pode pular! Eu pego você!”, insistiu. A criança pulou, ele deu um passo para trás e a deixou cair. “Fiz isso para ensinar a ele desde pequeno que não dá para confiar em ninguém neste mundo.”

Fiquei pensando naquela história voltando para casa de metrô e enquanto eu pegava meus filhos de 6, 9 e 12 anos na escola. Aquilo ficou na minha cabeça a tarde toda. E ainda conteí para o meu marido quando as crianças foram dormir. Parecia que os capitalistas de risco e eu tínhamos visões de mundo completamente diferentes. Eu achava que as pessoas em geral eram confiáveis. Que a grande maioria das pessoas era boa. Que eu podia confiar que o meu pai, e até

um estranho, me pegaria se eu caísse. Pode ser ingenuidade da minha parte, mas todos os dias tento encontrar e criar o mundo no qual eu quero viver. Desde o início, sempre vi a Zipcar como exemplo de um jeito diferente de pensar sobre os negócios, transformando pressupostos sobre confiança, responsabilidade e colaboração.

MINHAS TRÊS TESES

Minhas três crenças mais fundamentais, que me fizeram acreditar que a Zipcar vingaria, deram o que pensar à maioria dos investidores e jornalistas especializados em negócios.

Tese de Robin nº 1: As pessoas estão dispostas a “compartilhar” em vez de comprar carros porque a conta econômica fecha.

A resposta dos investidores: A cabeça americana gira em torno do consumo e da posse. Os americanos têm uma relação especial com seus carros e os usam como símbolos de status. Os americanos não querem usar carros. Eles querem ter carros.

Tese de Robin nº 2: Uma plataforma tecnológica capaz de alavancar a internet e a tecnologia *wireless* facilita o *compartilhamento*.

A resposta dos investidores: As barreiras tecnológicas são grandes e complexas demais. Nunca ninguém tentou fazer isso antes. Você não é uma engenheira.

Tese de Robin nº 3: A empresa pode confiar que as pessoas pegarão e devolverão os carros sem necessitar de supervisão, os abastecerão usando o cartão de crédito da empresa e não deixarão lixo nos carros.

A resposta dos investidores: Quem faz isso na Europa são os suíços! Os americanos nunca vão cuidar tão bem dos carros.

Coloquei a palavra “compartilhar” entre aspas na primeira tese porque descobri que cerca de 40% das pessoas que participaram de um levantamento que eu conduzi no outono de 1999 tinham associações muito negativas com a palavra. Para elas, compartilhar tinha conotações como “sujo”, “de má qualidade”, “ter de esperar” e “meio hippie”... qualidades que estavam bem longe do serviço que pretendíamos criar. Desse modo, decidi abandonar a palavra *compartilhamento*, mas não a ideia. Acreditávamos que a tecnologia transformaria o compartilhamento em uma transação fácil e eficaz. A Zipcar proporcionaria um

serviço de alta qualidade e os nossos clientes não teriam de coordenar a locação com os outros usuários ou esperar sua vez.

Acontece que a minha crença no potencial do compartilhamento acabou profetizando a evolução das mídias sociais na década seguinte. O Facebook e outras empresas de mídia social desde então reformularam completamente a palavra compartilhamento. Felizmente, minha previsão de que as pessoas estariam dispostas a compartilhar estava correta. Praticamente um minuto depois de o site da Zipcar entrar no ar (mas antes de ser lançado), o telefone tocou.

— Você ligou para a Zipcar. Aqui é a Robin. Como posso ajudar?

— Oi, eu gostaria de alugar um carro.

— Você deve estar de brincadeira! A gente acabou de entrar no ar! Que incrível! Claro!

E assim Craig Kleffman tornou-se o primeiro usuário da Zipcar. Ele alugava os nossos carros por hora para transportar a bateria para seus shows de música e os alugava por dia para participar de triatlos em outras cidades. Para pessoas como Craig, que moram no centro da cidade e não precisam de um carro para ir ao trabalho, comprar ou alugar um carro de modo convencional não eram as opções mais viáveis. As pessoas optavam por usar a Zipcar porque o compartilhamento era a escolha mais inteligente financeiramente... além de também sermos descolados, atraentes, divertidos, urbanos, práticos e confiáveis. Quando foi vendida para a Avis em 2013, 13 anos depois de sua fundação, a Zipcar tinha 760 mil usuários cadastrados compartilhando 10 mil carros nos Estados Unidos, no Canadá e no Reino Unido. As recentes aquisições de provedores de compartilhamento de automóveis na Espanha e na Áustria e o lançamento em Paris em 2014 continuam a estender o alcance da Zipcar.

O objetivo da Zipcar era fazer com que o aluguel de um carro fosse tão fácil e prático quanto sacar dinheiro em um caixa eletrônico. Precisávamos proporcionar um acesso simples, prático e confiável a nossos carros – exatamente como os caixas eletrônicos – espalhados por toda a cidade. Os usuários precisavam poder reservar e desbloquear os carros em segundos, a qualquer hora do dia, e sem nenhuma pessoa intermediária.

Levei seis meses para chegar a essa metáfora simples do caixa eletrônico para explicar o que estávamos tentando fazer. Hoje acho que tivemos tanto sucesso não porque fizemos com que alugar um carro fosse tão fácil e prático quanto sacar dinheiro em um caixa eletrônico, mas porque fizemos com que alugar um carro fosse mais fácil e mais prático do que ter um. O slogan “Wheels when you want them” [Rodas quando você quiser] previu o movimento de dar aos consumidores acesso em vez propriedade. Para que ter alguma coisa (e ficar com o problema de guardar, manter e pagar por ele) quando você pode simplesmente usá-la sempre que precisar? Dito isso, concretizar essa nova forma de consumo levou muito mais que meio ano.

Eu sabia que ninguém iria querer alugar um carro por uma hora se levasse 15 minutos para ter acesso a ele – encontrar um posto de atendimento, esperar na fila e preencher os formulários – e quase o mesmo tempo para devolver o carro. O argumento para proporcionar um serviço envolvendo muito pouco esforço (e baixo custo) a cada transação também era interessante a partir da nossa perspectiva de negócios: para que a Zipcar fosse viável, não poderíamos fazer distinção entre uma locação de 1 hora e outra de 8 horas. Reduzir ao máximo os nossos custos de transação era absolutamente necessário. Quando a nossa frota cresceu e eu precisei contratar um vice-presidente de operações com experiência com grandes frotas, os candidatos da indústria de locação de automóveis me perguntavam: “Então, qual é o custo de transação da Zipcar?” Na época, quase todos os fundos que conseguíamos levantar, à custa de tanto sangue, suor e lágrimas, estavam sendo alocados na tecnologia. Os nossos custos de desenvolvimento eram enormes. Mas o resultado era um custo marginal zero para cada transação.

“Qual é o custo de transação de vocês?”, eu devolvia. E descobri que, na indústria de locação de automóveis, o custo ficava entre US\$ 8 e US\$ 12 por transação! Caramba. Não é de se surpreender que eles exigissem pelo menos um dia para cada locação e extensão.

O que era bom para nós também era exatamente o que o cliente queria. Para reduzir a zero o custo da transação e para facilitar ao máximo o compartilhamento, precisávamos de uma tecnologia atuando em várias frentes:

1. *Um software de interface com o cliente.* Inicialmente os clientes usavam o site para se cadastrar na Zipcar, reservar carros, pagar e administrar as contas (os smartphones ainda não existiam naquela época).
2. *Sistema de back-office:* Essas páginas da internet – às quais só a gente tinha acesso – nos possibilitavam administrar clientes, carros e pontos de estacionamento.
3. *Hardware nos veículos.* O leitor do Zipcard instalado no para-brisa permitia que os clientes desbloqueassem o carro reservado. Uma antena possibilitava a comunicação com o sistema de reservas e uma pequena caixa preta nos permitia desbloquear fisicamente as portas e a ignição, saber a distância percorrida e por que a luz de manutenção acendeu no painel do carro.

Na época em que Craig, o nosso primeiro usuário, reservou um carro, o processo era mais ou menos assim. Digamos que ele planejasse fazer uma grande compra de supermercado na terça-feira à noite e precisasse de um carro das 7 às 9 da noite. No site Zipcar.com ele podia consultar a programação semanal da “Betsy”, um chamativo Beetle verde-limão (a Volkswagen tinha acabado de lançar o Novo Beetle, alguns meses antes do lançamento da Zipcar). Se a Betsy tinha sido reservada até as 7 e meia da noite de terça-feira, Craig poderia decidir sair meia hora depois ou deixar para fazer as compras na quarta-feira à noite, quando o carro estaria livre.

Em uma locadora de automóveis tradicional, a programação só seria visível aos funcionários.

CRAIG: Quero alugar a Betsy na terça-feira, das 7 às 9 da noite.

LOCADORA TRADICIONAL: Impossível. Já está reservado. Você não quer um carro mais caro?

CRAIG: Não.

LOCADORA TRADICIONAL: Quer deixar para quarta-feira?

CRAIG: Não.

LOCADORA TRADICIONAL: Quer outro carro a dez quarteirões de distância?

CRAIG: Não. Pode deixar.

Só o próprio Craig tinha como saber o que era mais importante para ele, e deixar a decisão nas mãos dele, e não nas mãos da empresa, era mais rápido, barato e inteligente. Ele mesmo poderia fazer os cálculos mentalmente, com rapidez e facilidade.³

O serviço da Zipcar tinha pouco mais de seis meses de idade quando obtivemos uma incrível validação externa para a nossa *startup* ainda meio precária. Foi de manhã, no meio de uma semana no início de 2001, quando o nosso novo vice-presidente de operações, Mark Heminway, estava em “modo safari”, encostado na parede de concreto de um estacionamento no centro de Cambridge esperando para observar o nosso momento de prova de conceito “in natura”.

Mark tinha passado os 15 anos anteriores trabalhando na Hertz Car Rental, uma experiência que incluiu encabeçar as operações de frota da empresa na América do Norte. Enquanto na Hertz ele ligava para a Ford e para a GM e a fim de encomendar 300 mil carros no decorrer de um ano, agora na Zipcar ele ligava para os mesmos fornecedores e dizia: “Oi, eu gostaria de comprar... dois.” Mark conhecia os padrões sazonais de uso de carros e o modelo de negócios da indústria de locação de veículos. Ele e seus colegas tinham subido pelas hierarquias corporativas, sobrevivendo a flutuações do setor, fusões e aquisições, demissões e recontrações, de modo que todos eles tinham uma rede de amigos espalhados pelo setor.

Jay Inslee, um amigo de Mark, estava ao lado dele no estacionamento. Muitos anos antes, Jay havia sido o gestor de Mark. Agora ele era o diretor de operações da Dollar/Thrifty. Jay viajara de Tulsa, Oklahoma, para dar uma olhada na tecnologia da Zipcar e nas nossas inovações de atendimento ao cliente. No escritório, Mark tinha lhe mostrado como um usuário da Zipcar podia se cadastrar rapidamente no site e visualizar a programação de seu carro favorito. O usuário podia reservar aquele carro ou qualquer outro da rede em cerca de 20 segundos. As reservas eram enviadas via rede sem fio aos carros, de modo que o carro só era aberto para a pessoa certa na hora certa. Mostrando o site do sistema de back-office da Zipcar, Mark notou que havia uma locação agendada para as 11 da manhã em um estacionamento a apenas uma quadra de distância do escritório.

Enquanto os dois homens esperavam no estacionamento público, anônimos e despercebidos, um jovem de terno se aproximou rapidamente do Zipcar estacionado na vaga reservada no térreo. Ele levava uma maleta na mão esquerda e falava ao celular usando a outra mão. Quando se aproximou da porta do lado do motorista, tirou do bolso o cartão de proximidade da Zipcar e o segurou perto de uma pequena caixa cinza instalada no canto interno do para-brisa. Mark e Jay estavam longe demais para ouvir o clique da porta sendo destrancada, mas o usuário ouviu. Ele guardou o Zipcard no bolso e abriu a porta do carro. Ainda falando ao telefone, ele largou a maleta no banco do passageiro, fechou a porta e colocou o cinto de segurança. Ele deu a partida no carro com as chaves penduradas no volante, deu a ré e saiu dirigindo do estacionamento.

Jay só disse uma palavra: “Uau.” Eu abri um sorriso quando Mark me contou como foi.

Minhas três teses haviam se provado verdadeiras. A Zipcar colocara crenças fundamentais do setor viradas de cabeça para baixo. Muitas pessoas se satisfaziam em compartilhar em vez de ter um carro (Tese nº 1). A incrível tecnologia *wireless* podia transformar a locação de um carro em uma experiência do tipo “faça você mesmo”, reduzindo o custo da transação de uma locação de cerca de US\$ 10 para zero (Tese nº 2). Os clientes realmente poderiam ser nossos colaboradores, pegando e devolvendo o carro alugado sem precisar de supervisão (Tese nº 3).

PEERS INC

Quanto mais eu pensava a respeito, mais percebia que o compartilhamento na verdade é uma questão de descobrir como mobilizar a capacidade em excesso já existente. A Zipcar teve sucesso alavancando a oportunidade proporcionada pela economia esbanjadora de consumir novos modelos de carros. Mas a verdade é que os veículos particulares passam 95% do tempo ociosos.⁴ Não fomos os únicos a alavancar a capacidade excedente: o governo americano também compartilhou seus satélites e P&D com todas as pessoas, para elas poderem se beneficiar de sistemas GPS, e a cidade de Bogotá, na

Colômbia, aproveitou-se do fato de suas ruas ficarem relativamente livres de carros nas manhãs de domingo e as transformou em vias para pedestres, corredores, ciclistas e patinadores e abriu espaço para apresentações artísticas por toda a cidade. Você vai encontrar exemplos de capitalização do valor oculto de ativos ociosos por toda parte, uma vez que começar a procurar por eles. Reconhecer o papel da capacidade excedente foi a primeira das minhas epifanias. Levei anos para destilar a experiência que tive na Zipcar, enxergar os pontos em comum com outras empresas emergentes e perceber a extensão da tempestade que a Zipcar ajudou a formar.

Quando a Zipcar foi formalmente lançada, em 2000, menos de 40% das famílias de Boston tinham acesso à internet. Ninguém tinha um smartphone. A Wikipédia só seria lançada em 2001, seguida do Facebook em 2004 e do YouTube em 2005. Era importante incluir o “.com” depois de Zipcar para que, quem visse o nome, soubesse que deveria nos procurar na internet. Mas em 2014, os investimentos em empresas com premissas básicas similares às que fomos uns dos primeiros a lançar em 2000 decolaram. Propondo o compartilhamento de casas e apartamentos, o Airbnb levantou US\$ 450 milhões naquele ano. Propondo o compartilhamento de viagens e custos com longas viagens de carro, a BlaBlaCar levantou US\$ 100 milhões. Desafiando as convenções no transporte urbano e colaborando com pessoas que usam o próprio carro como um táxi, o Uber levantou US\$ 3 bilhões e a Lyft levantou US\$ 250 milhões. No total, as empresas criando plataformas para mobilizar a capacidade excedente arrecadaram mais de US\$ 5,5 bilhões naquele ano, cerca de quatro vezes o que fora levantado por empresas similares em 2013, o que, por sua vez, foi mais que o dobro que o montante arrecadado em 2012⁵.

O que está acontecendo? A internet eliminou uma importantíssima vantagem competitiva. Em 1937, no influente ensaio “The Nature of the Firm” [A natureza da firma], o economista britânico Ronald Coase escreveu que a sociedade anônima foi inventada para fazer coisas que pessoas físicas e pequenas empresas não tinham condições de fazer. Mais especificamente, as pequenas empresas prefeririam se tornar empresas maiores sempre que fosse mais