

BLITZ **SCALING**

O CAMINHO VERTIGINOSO
PARA CONSTRUIR NEGÓCIOS
EXTREMAMENTE VALIOSOS

Reid Hoffman
e Chris Yeh



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2019

Sumário

<i>Prefácio, por Bill Gates</i>	ix
Introdução	1
Parte I: O Que é Blitzscaling?	23
<i>O software está dominando (e salvando) o mundo</i>	26
<i>Os tipos de escalabilidade</i>	27
<i>Os três princípios do blitzscaling</i>	32
<i>Os cinco estágios do blitzscaling</i>	38
<i>As três principais técnicas do blitzscaling</i>	40
PARTE II: Inovação do Modelo de Negócios	51
<i>Projetando o desenvolvimento: os quatro fatores de crescimento</i>	55
<i>Maximizando o desenvolvimento: os dois limitadores de crescimento</i>	75
<i>Padrões comprovados de modelos de negócios</i>	82
<i>Princípios subjacentes da inovação do modelo de negócios</i>	92
<i>Analisando alguns modelos bilionários</i>	101
<i>O que sucede um modelo de negócios substancial e comprovado?</i>	120

PARTE III: Inovação Estratégica	121
<i>Quando devo começar o blitzscaling?</i>	121
<i>Quando devo parar o blitzscaling?</i>	133
<i>Posso não implementar o blitzscaling?</i>	136
<i>O blitzscaling é iterativo</i>	138
<i>Como a estratégia do blitzscaling muda a cada estágio</i>	140
<i>Como o papel do fundador muda a cada estágio</i>	142
PARTE IV: Gestão de Inovação	147
<i>As oito transições decisivas</i>	147
<i>As nove regras controversas do blitzscaling</i>	199
<i>A necessidade perene de mudanças</i>	239
PARTE V: O Amplo Alcance do Blitzscaling	241
<i>O blitzscaling além da alta tecnologia</i>	241
<i>O blitzscaling em empresas de grande porte</i>	247
<i>O blitzscaling além do mundo dos negócios</i>	255
<i>A zona de influência do Vale Do Silício</i>	263
<i>Outras boas regiões para o blitzscaling</i>	265
<i>China: a terra do blitzscaling</i>	269
<i>Como se defender do blitzscaling</i>	275
PARTE VI: Blitzscaling Responsável	281
<i>Blitzscaling na sociedade</i>	285
<i>Estrutura do blitzscaling responsável</i>	286
<i>O espectro de resposta</i>	291
<i>Adéque responsabilidade e velocidade às fases da empresa</i>	293

Conclusão	297
<i>Agradecimentos</i>	303
<i>Apêndice A: Transparência</i>	305
<i>Apêndice B: Os Blitzscalers</i>	307
<i>Apêndice C: Artigos do Cs183c</i>	317
<i>Índice</i>	321

AMOSTRA

PARTE I

O Que é Blitzscaling?

Blitzscaling é como chamamos a estrutura e as técnicas específicas que proporcionam um amplo crescimento às empresas em uma velocidade incrível. Se você está crescendo muito mais rápido do que seus concorrentes a ponto de se sentir desconfortável, segure-se firme: você deve estar fazendo o blitzscaling!

O assombroso crescimento da Amazon no final dos anos 1990 (e até hoje) é um excelente exemplo de blitzscaling. Em 1996, prestes a abrir seu capital, a Amazon Books contava com 151 funcionários e gerava uma receita de US\$5,1 milhões. Em 1999, com seu capital já aberto, a Amazon.com havia crescido para 7.600 funcionários e gerado uma receita de US\$1,64 bilhão. Isso significa uma equipe 50 vezes maior e um aumento na receita de 322 vezes em apenas 3 anos. Em 2017, a Amazon registrava 541.900 funcionários e previa receitas de US\$177 bilhões (superando os US\$136 bilhões do ano anterior).

O fundador do Dropbox, Drew Houston, descreveu o sentimento gerado por esse tipo de crescimento quando me disse: “É como arpoar uma baleia. A boa notícia é que você arpoou uma baleia. E a má notícia é que você arpoou uma baleia!”

Embora o blitzscaling pareça desejável, é também repleto de desafios. Ele é tão contraintuitivo quanto parece. A abordagem clássica à estratégia de negócios envolve a coleta de informações e a tomada de decisões quando você está razoavelmente seguro dos resultados. “Assuma riscos”, diz o senso comum, mas assuma apenas os calculados, que você pode medir e lidar. Implicitamente, essa técnica prioriza a correção e a eficiência em detrimento da velocidade.

Infelizmente, essa abordagem mensurada e cautelosa se desfaz quando novas tecnologias promovem um novo mercado ou modificam um já existente.

Chris concluiu um MBA na Harvard Business School no final dos anos 1990, durante o alvorecer da Era das Redes. Naquela época, o programa de MBA era focado em técnicas tradicionais, como a análise de fluxo de caixa descontado para tomar decisões financeiras mais certeiras. Chris aprendeu também sobre técnicas tradicionais de fabricação, como maximizar o rendimento de uma linha de montagem. Esses métodos se concentraram em alcançar eficiência e segurança, e a mesma ênfase se refletiu no mundo dos negócios. A empresa mais valiosa do mundo durante esse período, a General Electric, foi adorada pelos analistas de Wall Street por sua capacidade de fornecer um crescimento consistente e previsível dos lucros. Mas a eficiência e a certeza, embora naturalmente atraentes e muito importantes no contexto de um mercado estável, propiciam pouca orientação aos visionários, inventores e inovadores.

Quando um mercado está aquecido, o risco não é ineficiente — é a opção mais segura. Se você ganhar, a eficiência não é tão importante; se perder, é completamente irrelevante. Ao longo dos anos, muitos criticaram a Amazon por sua estratégia arriscada de consumir capital sem gerar lucros consistentes, mas a Amazon provavelmente está satisfeita com essa “ineficiência”, que a ajudou a conquistar vários mercados-alvo — varejo online, ebooks e computação em nuvem, para citar apenas alguns.

Quando você implementa o blitzscaling, toma decisões e se compromete com elas, mesmo que seu nível de confiança não seja de 100%. Aceita o risco de errar e paga, de bom grado, o custo de ineficiências operacionais significativas em troca de maior mobilidade. Esses riscos e custos são aceitáveis porque os da lentidão são ainda maiores.

No entanto, o blitzscaling é mais do que apenas mergulhar às cegas em um esforço para “crescer rapidamente” e conquistar o mercado. Para mitigar a desvantagem dos riscos, você deve focá-los — alinhe-os com um pequeno número de hipóteses sobre como seu negócio se desenvolverá para que possa entender e monitorar mais facilmente o que ocasiona seu sucesso ou fracasso. Você deve também estar preparado para se esforçar além de seus limites para compensar as apostas que não saírem da maneira esperada.

Quem conhece Jeff Bezos sabe que ele não apenas pisa fundo no acelerador; a Amazon investiu de forma agressiva no futuro intencionalmente e, apesar de suas perdas contábeis, gera muito capital. O fluxo de caixa operacional da Amazon, em 2016, foi superior a US\$16 bilhões; porém, os gastos foram de US\$10 bilhões em investimentos e US\$4 bilhões em dívidas. Os lucros aparentemente escassos são uma característica de sua estratégia agressiva, não um equívoco.

O blitzscaling requer mais do que coragem e habilidade do empreendedor. Requer também um ambiente que esteja disposto a financiar riscos inteligentes com capital financeiro e humano, que são seus ingredientes essenciais. Pense neles como combustível e oxigênio; você precisa de ambos para impulsionar o foguete para o céu. Enquanto isso, a infraestrutura da sua organização é a verdadeira estrutura do foguete, que você reconstrói rapidamente ao mesmo tempo em que sobe. Seu trabalho como líder e empreendedor é se certificar de que o combustível é suficiente para impulsionar o crescimento enquanto faz os ajustes mecânicos necessários ao foguete para evitar problemas na fase de aceleração.

Felizmente, isso é mais possível hoje do que no passado.

O SOFTWARE ESTÁ DOMINANDO (E SALVANDO) O MUNDO

Historicamente, os casos de crescimento vertiginoso envolvem um software, que proporciona uma escalabilidade quase ilimitada em termos de distribuição; ou hardware habilitado por software, como o marca-passo Fitbit ou o carro elétrico da Tesla, cujo software permite à empresa inovar em escalas de tempo de software (dias ou semanas) em vez de escalas de tempo de hardware (anos). Além disso, a velocidade e a flexibilidade de seu desenvolvimento fazem as empresas se iterarem e recuperarem dos inevitáveis erros da pressa.

O que é especialmente empolgante nos dias de hoje é que as empresas de software e as habilitadas por eles estão começando a dominar setores fora da alta tecnologia tradicional. Meu amigo Marc Andreessen argumenta que “o software está dominando o mundo”. O que ele quer dizer é que mesmo os setores que se concentram em produtos físicos (átomos) estão se integrando ao software (bits). A Tesla fabrica carros (átomos), mas uma atualização de software (bits) melhora sua aceleração e adiciona pilotos automáticos do dia para a noite.

A disseminação do software e da computação em todos os setores, junto à densa rede que nos conecta, significa que as lições de blitzscaling estão se tornando mais relevantes e fáceis de implementar, mesmo em setores mais maduros e low-tech. Para usar uma metáfora de computação, a tecnologia está acelerando a “velocidade de clock” do mundo (a taxa em que as Unidades de Processamento Central [CPUs] operam), fazendo com que a mudança ocorra mais rapidamente do que se pôde imaginar. Não só o mundo está se movendo mais rápido, mas a velocidade com que novas plataformas de tecnologia estão sendo criadas está reduzindo o tempo de inatividade entre as chegadas de cada onda de inovação. Antes, as ondas individuais varriam a economia, uma de cada vez — tecnologias como computadores pessoais, unidades de disco e CD-ROMs.

Hoje, várias ondas principais parecem chegar ao mesmo tempo — tecnologias como a nuvem, IA, RA/RV, para não mencionar projetos mais exóticos, como aviões e trens supersônicos. Além disso, em vez de se concentrar especificamente em um setor de computadores pessoais, que era essencialmente um nicho de mercado, as novas tecnologias de hoje afetam quase todas as partes da economia, criando muitas novas oportunidades.

Essa tendência é uma grande promessa. A medicina de precisão usará o poder da computação para revolucionar a saúde. As redes inteligentes usam software para melhorar drasticamente a eficiência da energia e proporcionar a disseminação de fontes de energia renováveis, como placas solares. E a biologia computacional nos permite melhorar a própria vida. O blitzscaling dissemina esses avanços e amplia seu impacto extremamente necessário.

OS TIPOS DE ESCALABILIDADE

O blitzscaling não é simplesmente uma questão de crescimento rápido. Toda empresa é obcecada pelo crescimento. Em qualquer setor, você vive e morre pelos números — aquisição de usuário, margens, taxa de crescimento etc. Porém, o crescimento sozinho não é blitzscaling. Em vez disso, ele *prioriza a velocidade sobre a eficiência em face da incerteza*. Entendemos melhor o blitzscaling comparando-o com outras formas de crescimento rápido.

	<i>Eficiência</i>	<i>Velocidade</i>
<i>Incerteza</i>	<i>Crescimento Clássico de Startup</i>	<i>Blitzscaling</i>
<i>Certeza</i>	<i>Crescimento Clássico de Scale-up</i>	<i>Fastscaling</i>

O **crescimento clássico de startup** prioriza a eficiência diante da incerteza. Começar uma empresa é como pular de um penhasco

e montar um avião na descida; ser eficiente em função dos recursos permite que você “plane” para minimizar a queda, o que lhe proporciona tempo para conhecer o mercado, a tecnologia e a equipe antes de chegar ao solo. Esse tipo de crescimento eficiente e controlado reduz a incerteza e é uma boa estratégia a seguir, enquanto você tenta esclarecer o que os autores Eric Ries e Steve Blank chamam de product/market fit (ajuste de produto/mercado): seu produto satisfaz a uma forte demanda do mercado com a solução de um problema ou necessidade específica.

O **crescimento clássico de scale-up** concentra-se no desenvolvimento eficiente, uma vez que a empresa esteja segura em relação ao ambiente. Essa abordagem reflete as técnicas clássicas de gerenciamento corporativo, como a aplicação de “taxas mínimas”, de modo que o retorno sobre o investimento (ROI) de projetos corporativos exceda consistentemente o custo de capital. Esse tipo de otimização é uma boa estratégia a seguir quando se deseja maximizar os retornos em um mercado estável.

Fastsaling significa estar disposto a sacrificar a eficiência para aumentar a taxa de crescimento. No entanto, como acontece em um ambiente de certeza, seus custos são conhecidos e previsíveis. O fastscaling é uma boa estratégia para adquirir participação no mercado ou atingir metas de receita. De fato, a indústria de serviços financeiros está sempre satisfeita em financiá-lo, seja comprando ações e títulos ou emprestando dinheiro. Os analistas e banqueiros sentem-se confiantes de poder criar modelos financeiros elaborados que resultem no provável ROI de um investimento de fastscaling.

Blitzscaling significa que você está disposto a sacrificar a eficiência pela velocidade, mas sem esperar para ter certeza de que o sacrifício será recompensado. Se o crescimento clássico de startup consiste em reduzir a queda enquanto tenta montar o avião, o blitzscaling consiste em montar esse avião mais rapidamente, acoplar

e acionar um conjunto de motores a jato (e possivelmente seus pós-combustores) enquanto ainda constrói as asas. É “faça ou morra”, resultando em sucesso ou morte em um período notavelmente curto.

Dadas essas definições, você pode se perguntar por que alguém seguiria o blitzscaling. Afinal, combina a incerteza angustiante do crescimento das startups com um potencial fracasso muito maior e mais embaraçoso. O blitzscaling é também difícil de implementar.

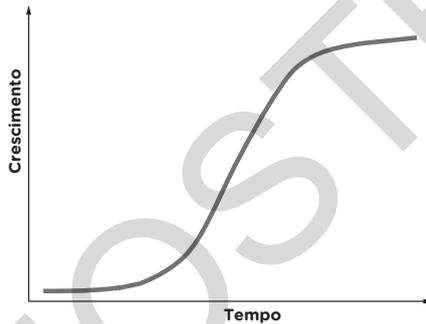
A menos que você seja como a Microsoft ou o Google e possa financiar seu desenvolvimento a partir de um fluxo de receita em crescimento exponencial, precisará convencer os investidores a lhe dar dinheiro, e é muito mais difícil levantar dinheiro de investidores para uma aposta calculada (blitzscaling) do que para algo certo (fastscaling). Para piorar tudo, geralmente é necessário de *mais* dinheiro para o blitzscaling do que para o fastscaling, pois você deve ter capital suficiente de reserva para se recuperar dos muitos erros que provavelmente cometerá ao longo do caminho.

No entanto, apesar de todas essas possíveis armadilhas, o blitzscaling continua sendo uma ferramenta poderosa para empreendedores e outros líderes empresariais. Se estiver disposto a aceitar seus riscos enquanto seus concorrentes não ousam, você crescerá mais rapidamente do que eles. Se o prêmio a ser recebido for grande o suficiente, e a competição para conquistá-lo, intensa, o blitzscaling se torna uma estratégia lógica e ideal.

Uma vez que você convença o mercado de capital e o de talentos — que incluem clientes, parceiros e funcionários — a investir em sua scale-up, você tem o combustível necessário para iniciar o blitzscaling. Nesse momento, seu objetivo muda em ir do zero ao um para ir de um a um bilhão em um período incrivelmente concentrado.

Uma companhia emprega diversos tipos de escalabilidade em vários momentos do seu ciclo de existência. A ordem canônica que empresas como o Google e o Facebook têm seguido começa no cres-

cimento clássico de startups, enquanto estabelecem o product/market fit e, em seguida, aderem ao blitzscaling para atingir um grande público e/ou domínio de mercado à frente dos concorrentes, então diminui o ritmo com o fastscaling à medida que o empreendimento amadurece, e, finalmente, reduzem a velocidade com o crescimento clássico de scale-ups quando a empresa se estabelece como líder do setor. Juntas, essas sequências de escalabilidade formam a clássica “curva S” de crescimento, com o desenvolvimento inicial mais lento seguido por uma rápida aceleração, geralmente alcançando um patamar estável.



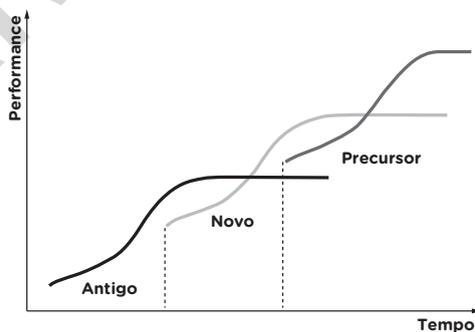
Obviamente, essa ordem canônica está simplificada. O ciclo de escalabilidade aplica-se não apenas a empreendimentos inteiros, mas também a produtos isolados e nichos específicos; as curvas agregadas desses ciclos de escalabilidade resultam em sua curva final.

O Facebook começou como um caso clássico de blitzscaling. O crescimento da receita anual durante os primeiros anos foi de 2.150%, 433% e 219%, indo de zero a US\$153 milhões de arrecadação em 2007. Então a empresa passou por uma mudança importante, e o crescimento caiu para dois dígitos enquanto o Facebook batalhava com a monetização e a adaptação de sua versão desktop para dispositivos móveis.

Felizmente, seu fundador, Mark Zuckerberg, tomou duas importantes decisões: ele mesmo liderou a adaptação da versão desktop para mobile e contratou Sheryl Sandberg como COO da companhia, que, por sua vez, transformou o Facebook em um gigante de vendas publicitárias. O desenvolvimento subiu novamente para três dígitos, e, em 2010, essas decisões impulsionaram a receita da empresa para mais de US\$2 bilhões. Examinamos essas duas decisões mais detalhadamente mais à frente neste livro, destacando a adaptação para celular em nossa análise do modelo de negócios do Facebook, e a contratação de Sheryl Sandberg na seção sobre a importante transição de colaboradores para gerentes e executivos.

A Apple mostra como essa sobreposição aparece por várias décadas. Em sua rica história, a empresa passou por ciclos de escalabilidade completos para o Apple II, o Macintosh, o iMac e o iPod (com o ciclo do iPhone ainda em curso).

Vale ressaltar que a Apple não conseguiu lançar outro produto com o blitzscaling depois do Apple II e do Mac até Steve Jobs retornar e lançar o iMac, o iPod e o iPhone. Era parte da rara genialidade de Steve ser capaz de, de tempos em tempos, selecionar o produto certo para que a Apple pudesse efetuar o blitzscaling, mesmo sem desacelerar por um período de crescimento clássico de startups para obter feedback do mercado.



A curva de escalabilidade se aplica a todo tipo de blitzscaling, independentemente do setor ou localização. O mesmo gráfico de múltiplas “curvas S”, que descreve o Facebook e a Apple, também descreve a Tencent, que lançou o QQ e, em seguida, adicionou uma segunda curva ao WeChat depois de o QQ ter alcançado a maturidade, em 2010. Assim que terminar o blitzscaling em um segmento de negócios, você precisa aplicá-lo ao próximo para prosseguir com a trajetória de sua companhia rumo ao sucesso. E, enquanto o blitzscaling se propaga, empresas maduras em segmentos estabelecidos devem considerar a transformação em intraempreendedores para implementá-lo em novas unidades de negócios.

OS TRÊS PRINCÍPIOS DO BLITZSCALING

O blitzscaling exige que você avance em um ritmo que, certamente, é desconfortável para a equipe. Com certeza, você cometerá muitos erros ao navegar por um ambiente cheio de incerteza; a sacada consiste em desenvolver a habilidade de aprender rapidamente com esses erros e retornar ao avanço rápido e implacável. Porém, antes, é necessário entender seus três princípios básicos.

1. O BLITZSCALING É UMA ESTRATÉGIA TANTO DE ATAQUE QUANTO DE DEFESA.

Quanto ao ataque, o blitzscaling lhe permite ser bem versátil. Em primeiro lugar, você pode surpreender o mercado, ignorando nichos bem defendidos para explorar potenciais oportunidades. Por exemplo, o rápido crescimento da Slack’s após seu lançamento surpreendeu uma série de concorrentes consolidadas, como a Microsoft e a Salesforce.com. Em segundo lugar, você pode estimular a liderança para desenvolver vantagens competitivas de longo prazo antes que

os concorrentes sejam capazes de reagir. Exploramos esse conceito mais à frente. Em terceiro lugar, o blitzscaling facilita o acesso ao capital, pois os investidores geralmente preferem apoiar líderes de mercado. Você recebe esse manto quando usa o blitzscaling e, com ele, levanta fundos com mais facilidade e rapidez do que seus concorrentes atrasados.

Quanto à defesa, o blitzscaling configura um ritmo que deixa os concorrentes ofegantes e com pouco tempo e espaço para contra-atacar. Como estão focados em reagir aos seus movimentos, que, com frequência, os surpreendem e obrigam a alcançá-lo, eles não têm muito tempo disponível para desenvolver e executar estratégias diferenciadas que ameacem sua posição. O blitzscaling o ajuda a estabelecer o campo de batalha de maneira vantajosa.

2. O BLITZSCALING BASEIA-SE EM CICLOS DE FEEDBACK POSITIVOS, POR MEIO DOS QUAIS A COMPANHIA QUE CRESCE PRIMEIRO COLHE AS PRINCIPAIS VANTAGENS COMPETITIVAS.

Em abril de 2014, a McKinsey & Company publicou um relatório intitulado “Grow fast or die slow” [“Cresça rápido ou morra devagar”, em tradução livre], que analisou os ciclos de duração de 300 empresas de software e internet, e concluiu que os ciclos de feedback positivos tornaram o desenvolvimento rápido o principal fator do sucesso financeiro:

Primeiro, o crescimento produz maiores retornos. As empresas de alto crescimento oferecem um retorno aos acionistas cinco vezes maior do que as empresas de médio crescimento. Em segundo lugar, o crescimento prevê sucesso em longo prazo. “Supergrowers” — empresas cujo crescimento foi superior a 60% quando atingiram US\$100 milhões em receita

— tiveram oito vezes mais chances de atingir US\$1 bilhão do que as que cresceram menos de 20%.

Acreditamos que o mecanismo por trás do poder do blitzscaling seja a “vantagem do precursor”. Uma vez que uma scale-up atinja o patamar máximo de seu ecossistema, sua rede de contatos reconhece sua liderança, e tanto o talento quanto o capital transbordam.

Por um lado, os melhores profissionais entendem que têm um impacto maior trabalhando para o líder de mercado. Enquanto isso, unir-se a uma scale-up que é claramente um “foguetete” oferece muitas das recompensas financeiras de trabalhar para uma startup em estágio inicial, com muito mais certeza e muito menos risco. Funcionários de scale-ups são remunerados de acordo com o mercado, recebem participação nos lucros e têm uma boa chance de se tornarem ricos, se não absurdamente ricos. Ao atrair as melhores pessoas, as scale-ups aumentam sua capacidade de construir e levar ao mercado ótimos produtos, o que, por sua vez, aumenta sua capacidade de crescer rapidamente.

Um cálculo paralelo aplica-se aos investidores. Os capitalistas de risco investem com base no intervalo de confiança que têm em sua tese de investimento. A obtenção de escala diminui esses intervalos e facilita a decisão de investir. E como a rede de contatos que conecta os investidores — especialmente dentro de um ecossistema restrito, como o Vale do Silício — pode disseminar essa informação rápida e amplamente, uma empresa de blitzscaling pode levantar capital em grande escala. Essa infusão de capital pode estimular o crescimento explosivo, o que reduz ainda mais os intervalos de confiança.

Paradoxalmente, a globalização nivelou o campo de atuação para empreendedores em todo o mundo e aumentou o valor de estar em um centro de expansão como o Vale do Silício ou a China. Como o resto do mundo acredita que esses ecossistemas têm uma vantagem na ampliação de startups, as mesmas e seus investidores atraem

capital (humano e financeiro) de todo o mundo, reforçando ainda mais sua capacidade de continuar crescendo. Esse é um dos principais motivos pelos quais as scale-ups, como a Uber e o Pinterest, alcançaram uma escala e uma avaliação que superam as da maioria das empresas de capital aberto.

Devido ao meu papel na Greylock Partners, não posso comentar as avaliações do Dropbox e do Airbnb, mas afirmo que ocupam uma posição semelhante no ecossistema.

Considere o caso de duas empresas muito semelhantes, Twitter e Tumblr. Ambas tinham fundadores brilhantes e orientados a produtos: Evan “Ev” Williams e David Karp. Ambas eram startups de mídia social. Ambas cresceram a um ritmo notável depois de estabelecer o product/market fit. Ambas tiveram um grande impacto na cultura popular. No entanto, o Twitter tornou-se público e alcançou uma capitalização de mercado de quase US\$37 bilhões, enquanto o Tumblr foi adquirido pelo Yahoo! — outra startup que usou o blitzscaling para se tornar uma scale-up, apenas para diminuir e desaparecer — por “apenas” US\$1 bilhão.

Estaria a sorte ao lado do Twitter? Possivelmente. A sorte sempre desempenha um papel maior do que os fundadores, investidores e a mídia gostariam de admitir. Porém, uma grande diferença era que o Twitter poderia recorrer a inúmeras redes de contatos para buscar o aconselhamento e a ajuda que o Tumblr não poderia. Por exemplo, o Twitter conseguiu recrutar Dick Costolo, um habilidoso executivo com experiência anterior em escalabilidade no Google. Em contraste, mesmo que o Tumblr fosse, sem dúvida, a startup mais proeminente no ecossistema de Nova York, não poderia recorrer facilmente a um grupo de talentos locais que tivesse experiência em lidar com o crescimento rápido.

Segundo John Lilly, da Greylock, para cada papel executivo que o Tumblr precisava preencher, havia menos de um punhado de can-

didatos em toda a cidade de Nova York. Essa escassez de talentos dificultava a contratação; a empresa relutou em substituir os funcionários devido à falta de alternativas melhores. Sem a capacidade de contratar uma equipe executiva que aplicasse o blitzscaling, o Tumblr decidiu vender a empresa.

É claro que, embora a geografia apresente desafios para o blitzscaling, eles se tornam muito mais administráveis se você estiver ciente deles. Durante a última década, a Priceline — a empresa online de viagens mais bem-sucedida do mundo — conseguiu aplicar o blitzscaling de sua sede em Connecticut. O CEO que liderou a Priceline durante sua fase de crescimento, Jeffery Boyd, viu vantagens para esse isolamento geográfico, observando que a localização da empresa significava menos disputas para aquisição dos principais engenheiros de software e designers, necessários para suportar o rápido crescimento do empreendimento.

É extremamente difícil para os participantes mais recentes competir diretamente com uma empresa que tenha a vantagem do precursor no blitzscaling. A menos que esses participantes encontrem um jogo diferente para captar essa vantagem, se tornarão simplesmente irrelevantes.

3. APESAR DE SUAS VANTAGENS INCRÍVEIS E POTENCIAIS RETORNOS, O BLITZSCALING TAMBÉM ACARRETA RISCOS GIGANTESCOS.

Até recentemente, “Mova-se rápido e quebre coisas” era o famoso lema do Facebook. No entanto, o crescimento rápido causa quase tantos problemas quanto soluciona. Como contou Mark Zuckerberg em uma entrevista para o *Masters of Scale*: “Chegamos a um ponto em que levava mais tempo para consertar os erros e problemas que estávamos criando do que ganhávamos velocidade avançando.” Em um

incidente famoso, um estagiário introduziu um bug que derrubou todo o site do Facebook por 30 minutos.

Existe um termo científico para o crescimento fora de controle no corpo humano, “câncer”. Nesse contexto, o crescimento descontrolado é claramente indesejável. O mesmo se aplica a um empreendimento. O blitzscaling bem-sucedido requer que você mantenha ao menos algum nível de controle ao consertar rapidamente o que inevitavelmente será destruído, para que a empresa mantenha o ritmo furioso sem sair do ar ou entrar em colapso. Como um jogador de futebol americano correndo pelo campo para realizar um touchdown decisivo, até mesmo uma empresa que alcançou a vantagem do precursor pode perder a bola antes de cruzar a linha do gol se assumir um risco maior do que pode suportar.

O blitzscaling também é arriscado do ponto de vista gerencial. Reinventar o estilo de liderança, o produto e a organização a cada nova escalabilidade não é fácil, mas necessário. Nas palavras do guru da liderança Marshall Goldsmith: “O que o trouxe até aqui não o levará até lá.”

A participação no mercado e o crescimento da receita propiciam o destaque, mas não é possível maximizar clientes e receita sem escalar a organização em termos de tamanho e escopo da equipe, bem como da estratégia de finanças, produto e tecnologia. Se a organização não crescer em sincronia com as receitas e o cliente base, ela pode sair do controle.

Durante um período de blitzscaling, no final dos anos 1980 e início dos anos 1990, a Oracle Corporation se concentrou tão exclusivamente no crescimento das vendas que ficou atrasada em relação à tecnologia (atrás de sua arquirrival Sybase) e às finanças, e quase faliu como resultado. Foram necessários os esforços de recuperação de Ray Lane e Jeff Henley para evitar o desastre e reposicionar a Oracle para que conseguisse atingir o sucesso posterior.

Implementar o blitzscaling em sua organização implica escolhas difíceis e sacrifícios; por exemplo, as pessoas que são adeptas do lançamento de uma empresa não são necessariamente as certas para escalá-la, como mostra o exemplo da Oracle. Mais à frente no livro discutimos como os blitzscalers bem-sucedidos administram o crescimento, em vez de serem administrados por ele.

OS CINCO ESTÁGIOS DO BLITZSCALING

Realizar o blitzscaling em uma startup não é um processo linear; um gigante global não é simplesmente uma startup que foi multiplicada por mil, oriunda de um laboratório impecável em vez de uma garagem imunda. Cada grande incremento de desenvolvimento representa uma mudança tanto qualitativa quanto quantitativa. Drew Houston, do Dropbox, expressou bem isso quando me disse: “O tabuleiro de xadrez continua adicionando novas peças e dimensões ao longo do tempo.”

Na física, os materiais geralmente mudam de estado de acordo com as circunstâncias (como temperatura e pressão). O gelo se derrete e vira água; a água ferve e vira vapor. À medida que uma startup passa de um estágio a outro, passa também por mudanças fundamentais. E, da mesma maneira que patins para gelo são inúteis na água, e você não pode criar ondas jogando pedras no vapor, as abordagens e processos que funcionaram em um estágio se deterioram quando a scale-up atinge o próximo.

Este livro foi criado para ajudá-lo a navegar com sucesso pelos diferentes estágios que enfrentará rumo ao domínio global.

Ao longo deste livro, vamos nos referir aos cinco principais estágios do blitzscaling com a metáfora de uma comunidade. Como a mudança mais óbvia, visível e impactante em uma startup é o número de pessoas que emprega, os definiremos nos baseando no número de funcionários da empresa ou em sua escala organizacional.

OS CINCO ESTÁGIOS DO BLITZSCALING

<i>Estágio 1 (Família)</i>	<i>1-9 funcionários</i>
<i>Estágio 2 (Tribo)</i>	<i>10+ funcionários</i>
<i>Estágio 3 (Aldeia)</i>	<i>100+ funcionários</i>
<i>Estágio 4 (Cidade)</i>	<i>1.000+ funcionários</i>
<i>Estágio 5 (Nação)</i>	<i>10 mil+ funcionários</i>

Cada etapa tem diferenças críticas quando se trata de gerenciamento e liderança. Quando você é chefe de uma Família, tem um relacionamento próximo com todos os membros. Quando você é o chefe de uma Nação inteira, é responsável pela vida de uma multidão, e nem sequer conhecerá a maioria. (Posteriormente no livro, falaremos sobre como otimizar a estratégia de gerenciamento de pessoas à medida que sua empresa cresce.)

É importante lembrar que, embora essas potências de dez forneçam um conjunto de categorias claro e consistente, a vida real é muito mais confusa. Uma startup com uma equipe unida pode sentir-se e agir como uma Família, ainda que tenha 20 funcionários. Assim, essas definições são destinadas apenas a oferecer diretrizes funcionais.

Reconhecemos também que o número de funcionários é apenas uma das medidas de escala. Algumas das outras medidas incluem o número de usuários (escala do usuário), o de clientes (escala do cliente) e a receita anual total (escala de negócios). Essas medidas geralmente, mas nem sempre, caminham em sintonia. Embora seja quase impossível atingir a escala do cliente ou a de negócios sem a escala organizacional — clientes exigem representantes de atendimento ao cliente, e receitas normalmente exigem vendedores —, é possível alcançar a escala do usuário sem a organizacional. Considere o exemplo do Instagram: quando essa empresa foi adquirida pelo Facebook, por US\$1 bilhão, possuía mais

de 100 milhões de usuários, mas apenas 13 funcionários e nenhuma receita significativa.

O fato de que os estágios nem sempre estão em sincronia é um *aspecto* do blitzscaling, não um bug. Como discutiremos, a escalabilidade operacional é um dos principais limitadores de crescimento com que as scale-ups precisam lidar. Quando uma empresa tem a possibilidade de expandir sua receita, o número de usuários e clientes mais rápido do que o de funcionários, sem entrar em colapso sob o peso do próprio crescimento, o empreendimento pode alcançar maior rentabilidade e continuar crescendo sem ser tão rigorosamente influenciado pela necessidade de capital financeiro ou humano. Em contraste, quando o número de funcionários cresce mais rapidamente do que a receita, o de usuários e clientes, uma grande bandeira vermelha indica problemas com o modelo de negócio fundamental.

No entanto, para simplificar, este livro normalmente define o estágio em que uma empresa está pela escala organizacional. Uma empresa Família terá de 1 a 9 funcionários; uma Tribo, de 10 a 99 funcionários, e assim por diante. Quando ocorrerem exceções, as comentaremos exclusivamente a fim de evitar confusões.

AS TRÊS PRINCIPAIS TÉCNICAS DO BLITZSCALING

Através de muito estudo, acesso direto e conversas com a liderança de empresas como Google, Amazon e Facebook — e através de minhas experiências como empreendedor e investidor — conseguimos identificar as três principais técnicas aplicadas por empresários e investidores para construir empresas dominantes. Esses princípios básicos não são localizados e podem ser adaptados para construir grandes empresas em qualquer ecossistema, embora com graus variados de dificuldade.

1ª TÉCNICA: INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS

A primeira técnica do blitzscaling é projetar um modelo de negócios inovador, que possa realmente crescer. Isso parece um insight do nível de startups iniciantes, mas é surpreendente o número de fundadores que negligenciaram esse elemento crucial. Um grande erro cometido por muitas empresas em todo o mundo é focar tecnologia, software, produto e design, mas se esquecer da compreensão do empreendimento. E, por “empreendimento”, referimo-nos simplesmente a como a empresa ganha dinheiro ao adquirir e atender a clientes. Em contraste, apesar da popular ideia de que “engenheiros são deuses”, prevalente no Vale do Silício, as empresas e seus fundadores que são universalmente chamados de gênios não são apenas nerds da tecnologia — são quase sempre nerds da gestão também.

No Google, Larry Page e Sergey Brin criaram algoritmos de busca assombrosos, mas foram as inovações no *modelo de negócios* desses mecanismos — especialmente considerando a relevância e o desempenho ao exibir anúncios em vez de alugar espaço para o maior lance — que impulsionaram seu enorme sucesso.

À medida que o mundo se tornou digital, as inovações dos modelos de negócios ganharam ainda mais importância. Hoje, tantas tecnologias estão disponíveis como serviços, que são sob demanda e passíveis de integração, que a tecnologia em si não é mais um grande diferenciador. Descobrir as combinações certas de serviços para colocar em um produto inovador tornou-se o grande diferencial. Atualmente, a maioria das empresas de sucesso é mais parecida com a Tesla, que combinou tecnologias existentes, do que com a SpaceX, que precisou ser pioneira em novas tecnologias.

É inovando o modelo de negócios que as startups superam concorrentes já estabelecidos, que geralmente possuem uma série de vantagens sobre elas. Como startup, o Dropbox concorre com gi-

gantes como Microsoft e Google, que possuem grandes vantagens em tecnologia, finanças e poder de mercado. O fundador e CEO do Dropbox, Drew Houston, sabe que sua empresa não pode simplesmente depender de uma tecnologia melhor ou de eliminar a concorrência: “Se o seu roteiro é o mesmo do concorrente, você está em apuros, porque é bem provável que ele use sua estratégia com muito mais recursos!”

Drew teve que projetar um modelo de negócios melhor, cujo foco no compartilhamento de arquivos significa que o número de arquivos que o Dropbox precisa armazenar (ou pagar à Amazon para fazê-lo) aumenta muito mais devagar do que o valor criado para o cliente e as receitas que coleta dos mesmos. A Uber e o Airbnb também construíram grandes empresas a uma velocidade incrível, baseadas em novos modelos de negócios, e não em tecnologias sem precedentes. Se bastasse a inovação tecnológica, os laboratórios federais de pesquisa produziram US\$100 bilhões em empresas regularmente. Alerta de spoiler: eles não produzem.

Isso não quer dizer que a inovação tecnológica não seja importante. Ela é o gatilho mais comum para a aniquilação de um mercado ou surgimento de um novo. A Uber não foi a primeira empresa a tentar melhorar a experiência de chamar um táxi. Mas antes da inovação tecnológica do smartphone, complementada por conexão sem fio à internet e serviços baseados em localização com GPS, o modelo de negócios da Uber simplesmente não teria funcionado. Essas inovações reduziram o atrito tanto para o motorista quanto para o passageiro, tornando o modelo Uber de viagem compartilhada acessível ao mercado de massa pela primeira vez.

As empresas também não podem se dar ao luxo de ignorar as inovações tecnológicas depois que conseguem, com sucesso, abrir caminho para o estágio Cidade ou Nação. Cada uma das empresas

de tecnologia que valem mais de US\$100 bilhões usou a liderança para reforçar suas vantagens competitivas. A Amazon pode ter começado como uma simples varejista online sem tecnologia exclusiva, porém hoje sua capacidade tecnológica de computação em nuvem, sua logística automatizada e seu reconhecimento de voz mantêm seu domínio. Na verdade, as megacompanhias construídas pelo blitzscaling são muitas vezes as que compram os inovadores da tecnologia, assim como o Google comprou a DeepMind, e o Facebook, a Oculus.

A inovação tecnológica é um fator crítico para reter os ganhos produzidos pela inovação do modelo de negócios. Afinal, se uma inovação tecnológica pode criar um novo mercado, outra inovação pode torná-la obsoleta da noite para o dia. Embora a Uber tenha atingido uma escala maciça, a maior ameaça ao seu futuro não vinha sob a forma de concorrentes diretos, como Didi Chuxing, embora essas sejam ameaças formidáveis. A maior ameaça aos negócios da Uber é a inovação tecnológica dos veículos autônomos, o que tornaria obsoleta, basicamente da noite para o dia, uma de suas maiores vantagens competitivas — sua rede cuidadosamente cultivada de motoristas.

O segredo é combinar novas tecnologias com distribuição eficaz para os clientes em potencial, um modelo de receita escalável e de alta margem e uma abordagem que permita atender a esses clientes, dadas as possíveis limitações de recursos.

O ideal é projetar a inovação no modelo de negócios antes de iniciar a empresa. Foi o que aconteceu quando cofundei o LinkedIn. As principais inovações do modelo de negócios para a empresa, a natureza bidirecional dos relacionamentos e a atenção às necessidades dos profissionais com uma identidade online orientada para os negócios, simplesmente não aconteceram de maneira orgânica.

Elas resultaram de muito pensamento e reflexão, e baseei-me nas experiências que tive ao fundar a SocialNet, uma das primeiras redes sociais, quase uma década antes da criação do LinkedIn. Porém, nem tudo são flores. Muitas empresas, mesmo as famosas e bem-sucedidas, precisam inovar o modelo de negócios depois de já terem iniciado suas operações.

O PayPal não tinha um modelo de negócios quando iniciou suas operações (eu era um membro importante da equipe executiva). Estávamos crescendo exponencialmente, a 5% ao dia, e perdíamos dinheiro em toda transação. O engraçado é que alguns de nossos detratores nos chamaram de loucos ao bonificar os clientes por indicações.

Na verdade, esses bônus de indicação foram brilhantes, pois seu custo era muito mais baixo do que o padrão para adquirir novos clientes de serviços financeiros via publicidade. (Discutimos o poder e a importância desse tipo de marketing viral mais adiante.)

A insanidade, na verdade, era permitirmos que nossos usuários aceitassem pagamentos com cartão de crédito, mantendo o PayPal com o custo de 3% em cada transação para os processadores de cartão de crédito, sem cobrar nada dos usuários. Lembro-me de uma vez dizer ao meu ex-colega de faculdade e cofundador/CEO do PayPal, Peter Thiel: “Peter, se você e eu estivéssemos no telhado do escritório jogando pilhas de notas de cem dólares o mais rápido possível, não perderíamos tanto dinheiro quanto está acontecendo agora.”

Resolvemos o problema cobrando das empresas a aceitação de pagamentos, da mesma forma que os processadores de cartões de crédito, mas financiando esses pagamentos com transações bancárias automatizadas de compensação, que custam uma fração dos encargos associados às redes de cartão de crédito. Mas se tivéssemos