
GERI WILLIGAN E
RAM CHARAM

COAUTOR DE **EXECUÇÃO** BEST-SELLER Nº1 DO *NEW YORK TIMES*

REPENSANDO
A VANTAGEM
COMPETITIVA

NOVAS REGRAS PARA A
ERA DIGITAL



ALTA BOOKS
EDITORA

Rio de Janeiro, 2022

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO:	POR QUE ESCREVI ESTE LIVRO E COMO ELE O AJUDARÁ	XV
CAPÍTULO 1:	POR QUE AS GIGANTES DIGITAIS ESTÃO GANHANDO	3
CAPÍTULO 2:	NOVO MUNDO, NOVAS REGRAS	19
CAPÍTULO 3:	ESPAÇOS DE MERCADO DE 10X, 100X, 1.000X	31
CAPÍTULO 4:	PLATAFORMAS DIGITAIS NO CENTRO DO NEGÓCIO	55
CAPÍTULO 5:	ECOSSISTEMAS GERADORES DE VALOR	85
CAPÍTULO 6:	ENRIQUECIMENTO PARA AS DIGITAIS	111
CAPÍTULO 7:	EQUIPES EM VEZ DE CAMADAS ORGANIZACIONAIS	133

CAPÍTULO 8:	LÍDERES QUE CRIAM O QUE VEM DEPOIS	163
CAPÍTULO 9:	REPENSANDO A VANTAGEM COMPETITIVA NO MUNDO REAL	181
APÊNDICE:	VOCÊ ESTÁ PRONTO PARA CRIAR VANTAGEM COMPETITIVA NA ERA DIGITAL?	187
NOTAS		191
ÍNDICE		197

AMOSTRA

CAPÍTULO 1

POR QUE AS GIGANTES DIGITAIS ESTÃO GANHANDO

Em fevereiro de 2019, enquanto a elite de Hollywood se reunia para a 91ª cerimônia dos Academy Awards, a Netflix se viu em uma guerra de palavras com o famoso diretor Steven Spielberg. *Green Book*, o filme que Spielberg havia apoiado, ganhou o Oscar de Melhor Filme. Mas Spielberg deixou claro que não achava que *Roma*, outro forte concorrente que havia sido produzido pela Netflix, deveria sequer estar na disputa por um Oscar.

O argumento de Spielberg contra *Roma* foi que ele havia sido exibido pela Netflix diretamente para os consumidores após uma exibição exclusiva de apenas três semanas nos cinemas. Os filmes tradicionais são exibidos nos cinemas por meses. Cortar o caminho do lançamento nos cinemas, alegou Spielberg, priva os cinéfilos de uma experiência imersiva na grande tela e coloca todo o sistema de cinemas em risco.

Conforme o conselho de reguladores da Academia se preparava para debater o assunto, um regulador observou: “As regras foram estabelecidas quando ninguém era capaz de imaginar este presente ou este futuro.”

Na verdade, o CEO e cofundador da Netflix, Reed Hastings, imaginou este futuro há quase duas décadas, antes de a banda larga ser amplamente usada. Então, Hastings fez o que líderes de toda empresa digital bem-sucedida fazem. Ele explorou novas tecnologias para criar o futuro que imaginou muito mais rápido do que outras pessoas julgavam ser possível.

Imaginar novos espaços de mercado e fontes de receita que podem escalar a velocidades inéditas é apenas uma forma pela qual empresas que nasceram digitais — aquelas que são digitais desde o início — obtiveram uma enorme margem competitiva nos últimos anos. Pensar de forma diferente sobre como ganhar dinheiro e financiar o crescimento é uma segunda forma. E usar a tecnologia algorítmica para reorganizar o trabalho e melhorar a tomada de decisão é uma terceira.

Na atual era competitiva, as empresas tradicionais precisam saber contra quem estão concorrendo e aprender com as nascidas digitais como gerar vantagem competitiva.

A Nova Natureza da Concorrência

Em 2000, mesmo enquanto a Netflix construía sua vantagem competitiva enviando DVDs por correio em vez de fazer os clientes visitarem varejistas de vídeo como a Blockbuster, seus líderes sabiam que a tecnologia de banda larga algum dia seria suficientemente rápida, barata e boa para que os consumidores assistissem a vídeos enviados ou transmitidos diretamente para seus dispositivos, em qualquer lugar e a qualquer momento. A tecnologia

ainda não era avançada o suficiente em 2005 quando Hastings disse ao repórter da revista *Inc.*, Patrick J. Sauer: “Queremos estar prontos quando o vídeo sob demanda acontecer.”

Em 2007, havia chegado a hora. Cerca de metade dos lares dos EUA tinha acesso à banda larga, e a Netflix estava pronta para começar a transmitir filmes nas casas de seus consumidores. O YouTube estava experimentando um rápido crescimento, e o Hulu, pertencente a uma parceria entre NBC e Comcast, surgiu mais ou menos na mesma época. A Netflix prosperou por causa de uma poderosa combinação de elementos.

Por exemplo, a empresa cobrava uma assinatura mensal que dava aos consumidores acesso a vídeos ilimitados — uma novidade em uma época na qual a maioria das pessoas alugava um ou mais DVDs ou fitas VHS por vez. Para garantir que os consumidores não ficassem sem coisas novas para assistir, a Netflix licenciou conteúdos de empresas de mídia tradicionais. Os assinantes podiam assistir a lançamentos de filmes populares sem sair de casa, e pela primeira vez conseguiam maratonar suas séries de TV antigas favoritas.

Nada disso teria sido possível sem uma plataforma de tecnologia que pudesse entregar uma experiência de exibição estável. Mas a plataforma digital da Netflix não apenas transmitia sinais por meio de conexões de banda larga — ela também reunia dados sobre os hábitos de visualização de seus consumidores. Os algoritmos ficaram cada vez melhores em analisar os dados para ajudar os assinantes a encontrar conteúdos de que gostassem em meio à crescente variedade de opções.

Construir sua plataforma digital, garantir escala de banda larga, pagar taxas de licenciamento e contratar especialistas em tecnologia para escrever e refinar os algoritmos contribuíram para o crescimento excepcional de receita e de assinantes da Netflix. Esses esforços também consumiram dinheiro, mais do que a empresa estava gerando em sua busca por uma escalada ultrarrápida e pela construção de sua capacidade de exibição.

Sabe-se que ela tentou se vender para a Blockbuster no início, mas foi rejeitada. Em vez disso, a Netflix conseguiu encontrar acionistas e financiadores que acreditavam em seu futuro e sabiam os motivos do prejuízo da Netflix. Os lucros por ação, ou LPA, podiam esperar. A espera se estendeu quando a Netflix se arriscou a criar seu próprio conteúdo, começando com a série *House of Cards*, que entrou em desenvolvimento em 2009 e foi lançada quatro anos depois.

Passou uma década inteira, no início de 2019, até que algumas das maiores empresas de mídia como WarnerMedia, Disney e Apple impusessem um desafio real ao domínio da Netflix no streaming. E a Amazon, outra grande atuante que havia entrado no espaço, fixou sua presença. No primeiro trimestre de 2019, uma série de ações e reações concorrenciais foram adotadas.

Em fevereiro de 2019, o Departamento de Justiça dos EUA autorizou a fusão entre a Time Warner e a AT&T, o que visava ajudar as entidades a concorrerem com os players digitais que tanto criavam quanto distribuíam conteúdo, e a gerência sênior começou a rejeitar as peças. O ex-diretor da NBC Entertainment, Robert

Greenblatt, foi encarregado de comandar a WarnerMedia, uma nova combinação da HBO com partes da Turner Broadcasting, e de desenhar um novo serviço de streaming.

Um mês depois, em 20 de março de 2019, a Disney fechou um negócio de US\$71,3 bilhões para comprar uma boa parte da Twentieth Century Fox, que incluía os estúdios de filmes e TV e 30% das ações do Hulu. A Disney já possuía 30% do Hulu, então agora tinha participação majoritária. Enquanto isso, a Disney vinha encerrando seus acordos de licenciamento com a Netflix e alardeando o lançamento iminente do Disney+, um serviço de streaming separado do Hulu.

Cinco dias depois, a Apple anunciou que lançaria um aplicativo para TV no terceiro trimestre que distribuiria conteúdo da HBO, da Showtime e de outras fontes por uma taxa mensal. O próprio Steven Spielberg estava no palco quando o CEO da Apple, Tim Cook, explicou que o serviço incluiria conteúdos originais que a Apple estava criando.

Naquele trimestre, a Amazon garantiu os direitos de uma série de TV baseada em *O Senhor dos Anéis*, com um orçamento exorbitante de US\$1 bilhão, segundo alguns relatórios. As notícias levaram o analista de mídia Rich Greenfield a comentar: “Há uma guerra generalizada pelo controle de sua vida midiática. Acredito que a realidade é que essas grandes plataformas de tecnologia, que têm avaliações, capitalizações de mercado e pilhas de dinheiro que são enormes em relação às mídias tradicionais estão apenas começando.”¹

A série de anúncios tão próximos incendiou o Twitter. Por quantos serviços de assinatura as pessoas pagariam? A burocracia da WarnerMedia extinguiria a criatividade da HBO? O novo

modelo de negócios da Disney significaria um corte de preços pelo streaming de filmes? O que seria agregado e o que não seria? E a Netflix, atual favorita dos consumidores, continuaria a prosperar e liderar o caminho?

Ação e Reação Competitivas

O streaming de vídeos é apenas um exemplo de uma economia digital na qual a concorrência está se intensificando. Muitas das chamadas empresas tradicionais estão inseridas em uma batalha com concorrentes digitais, e até então as empresas nascidas digitais estão levando a melhor. O Walmart (e todas as outras lojas físicas, da Macy's à Best Buy) está em um duelo constante com a Amazon, assim como bancos e empresas de cartão de crédito estão brigando com o PayPal e o Apple Pay.

Enquanto isso, as gigantes digitais estão lutando umas com as outras por fatia de mercado e domínio: a AWS (Amazon Web Services) da Amazon versus o serviço na nuvem Azure da Microsoft. Empresas de bens de consumo, varejistas e fabricantes têm centenas de startups de e-commerce mordiscando as beiradas de suas fatias de mercado com produtos de nicho vendidos diretamente aos consumidores online. Pense nas lâminas Gillette da P&G vendidas em lojas versus a assinatura online do Dollar Shave Club que vende diretamente para os consumidores.

A linha comum no surgimento dessas batalhas é a digitalização. Ela revirou a própria natureza da concorrência atual e tornou obsoletas as formas de pensar sobre vantagem competitiva do século XX.

O antigo ditado “atente-se ao seu tricô”, por exemplo, uma versão coloquial de “desenvolva suas competências centrais”, tende a estreitar a imaginação de uma empresa. Porém, uma imaginação ousada é exigência para os líderes atuais. Netflix, Amazon, Facebook e Google não seriam o que são se seus CEOs e equipes executivas não tivessem imaginado um futuro que ainda não existia.

Uma visão clara do cenário competitivo sugere que algumas das primeiras generalizações sobre a “vantagem do pioneiro” e “o vencedor leva tudo” não estão se mantendo, especialmente enquanto as gigantes digitais desafiam umas às outras.

Os pioneiros podem ser capazes de escalar rápido, mas é certo que outros entrem em quaisquer mercados amplos que eles criarem. Por isso, os vencedores nem sempre levam tudo, ao menos não para sempre. E, se novos concorrentes não entrarem na briga suficientemente rápido, reguladores antitruste do governo podem intervir.

Por mais precoce e dominante que a Amazon seja no e-commerce, ela não está sozinha. Alibaba, Tencent e JD.com são concorrentes globais ferozes, e o varejista tradicional Walmart está entrando no espaço online com mais força desde sua aquisição da Jet.com e sua participação majoritária na Flipkart, maior atuante no e-commerce da Índia. Ele vem ganhando força por interligar suas vendas online com as lojas físicas. No Brasil, a B2W tem mantido sob controle a Amazon, relativamente novata no mercado.

O resultado dessas batalhas de concorrência é incerto. Mas algumas diferenças fundamentais em como as empresas digitais competem ficaram claras.

Quando analisamos as Netflixes, Amazons, Googles e Alibabas do mundo, vemos que elas têm alguns elementos em comum:

- *Elas imaginam um mercado de 100x que ainda não existe.* Elas imaginam uma experiência de ponta a ponta na vida de uma pessoa — conforme o indivíduo viaja, come, faz compras, procura cuidados médicos ou entretenimento — que poderia ser muito melhorada e, se fosse, que um grande número de pessoas desejaria. Elas pensam em como a tecnologia poderia ser usada para possibilitar coisas aparentemente impossíveis. Concentram-se no usuário final, ainda que haja intermediários entre elas e o consumidor. Elas sabem que, se sua oferta for adequada para o usuário final, poderão escalar muito rapidamente, porque a notícia se espalha de maneira quase instantânea. A Netflix acreditou que um grande número de pessoas preferiria descobrir e desfrutar de vídeos conforme sua conveniência em suas casas em vez de ir a um cinema e tolerar petiscos superfaturados e vizinhos incômodos, ou assistir à TV em horários definidos pelas empresas ou redes de entretenimento. Na era dos celulares de US\$50 e conexões de internet a preços baixíssimos, como na Índia, o potencial de mercado explodiu.
- *Elas têm uma plataforma digital em seu núcleo.* Uma plataforma digital é um mix de algoritmos habilmente costurados que armazenam e analisam dados para uma diversidade de propósitos. Ela possibilita a experimentação

veloz e o rápido ajuste de preços, e permite o alcance a uma grande população globalmente a custos incrementais mínimos. A Netflix pode transmitir facilmente seu repertório através de fronteiras geográficas. Os algoritmos nas categorias de inteligência artificial e aprendizado de máquina podem corrigir a si mesmos enquanto aprendem mais sobre o comportamento e as preferências dos consumidores, melhorando a personalização e, portanto, aumentando a lealdade do cliente.

- *Elas têm um ecossistema que acelera seu crescimento.* Parceiros de ecossistema têm muitas formas, como vendedores terceirizados no site da Amazon, motoristas independentes da Uber, ou desenvolvedores de aplicativos da Apple. Eles permitem que a empresa expanda sua capacidade rapidamente, em geral sem investimento de capital de sua parte, e permitem a venda cruzada para estender inovações a um público mais amplo. Eles podem, também, permitir um novo modelo de enriquecimento ou suprir uma habilidade que esteja faltando. A maioria dos ecossistemas compartilham dados, contribuindo com a capacidade de escalar rapidamente. A Netflix não existiria sem o conteúdo que licenciou de seu ecossistema, como as séries de TV *Friends*, da WarnerMedia, e *The Office*, da NBCUniversal. Empresas não concorrem entre si — seus ecossistemas, sim.
- *Seu enriquecimento está atrelado a dinheiro e crescimento exponencial.* Negócios digitais sabem que, após um período de intenso consumo de dinheiro, se a oferta for bem-sucedida, os rendimentos subirão bruscamente

conforme o custo incremental da próxima unidade vendida ou assinante inserido cai. Elas se concentram mais em dinheiro do que em indicadores contábeis. Financiadores que reconhecem a lei de *rendimentos crescentes* estão dispostos a aliviar os problemas de liquidez no início para colher as recompensas exponenciais depois.*

- *A tomada de decisão é voltada para a inovação e a velocidade.* A desvantagem do crescimento e um motivo principal pelo qual as empresas tradicionais experimentam *retornos decrescentes* são a complexidade e a burocracia elevadas que vêm com o crescimento. Mas a burocracia elevada não é um fato para empresas que têm uma plataforma digital em seu núcleo. As equipes próximas à ação podem tomar decisões e agir sem camadas de supervisão porque podem acessar facilmente informações em tempo real. Elas podem se mover muito rapidamente. A responsabilidade está embutida porque a plataforma digital torna o progresso de uma equipe visível para qualquer um da empresa que precise saber. Os custos gerais são mantidos no mínimo mesmo enquanto a empresa expande rapidamente; os custos gerais e administrativos da Amazon são apenas 1,5% de sua receita. Recrutar pessoas que são automotivadas e capazes de progredir em um ambiente com base em equipes torna a empresa inovadora e ágil.

* W. Brian Arthur, membro docente externo do Santa Fe Institute, membro docente da IBM e pesquisador visitante do Intelligent Systems Lab na PARC, descreveu o fenômeno de rendimentos crescentes no início dos anos de 1990. Veja *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy* (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1994).

- *Seus líderes conduzem o aprendizado, a reinvenção e a execução.* Líderes digitais têm um conjunto diferente de habilidades e competências dos gestores tradicionais. Eles têm um conhecimento prático de tecnologia, uma imaginação expansiva e a capacidade de ligar seu pensamento amplo com a execução em níveis mais baixos. Seu uso dos dados leva a execução a outro nível. E sua comunicação constante com as equipes, junto a sua determinação em transferir recursos, torna a organização ágil. A fluidez de seu pensamento conduz mudanças e crescimento contínuos. Eles criam a mudança com a qual líderes de muitas outras empresas lutam.

Então, as atuais gigantes e recém-criadas digitais concentram-se intensamente na experiência de um consumidor individual e abrem grandes novos mercados. Elas escalam rapidamente, agregam dados e atraem parceiros relevantes para seu ecossistema. Seu modelo de negócios concentra-se em margem bruta de caixa (uma nova métrica explicada no Capítulo 6), geração de dinheiro e crescimento exponencial. Elas obtêm quantias expressivas de dinheiro para financiar seu crescimento por meio de capitalistas de risco e investidores que entendem os novos padrões de enriquecimento. E seus líderes e colaboradores altamente comprometidos trabalham com propósito e concentram-se continuamente no que vem a seguir, na velocidade de deslocamento, na inovação contínua e na execução disciplinada.

Esses elementos das gigantes digitais são especialmente poderosos em conjunto.

Vejamos novamente a Netflix.

Na maioria das empresas, os CEOs são lembrados trimestralmente, se não diariamente, de que os lucros por ação são sacrosantos. Se os lucros caírem por mais do que alguns trimestres, sua liderança é questionada. Reed Hastings, por outro lado, não vive e respira LPA — especialmente quando ele estava elevando a Netflix a uma marca mundial. Enquanto esperava que a banda larga se instalasse, investiu pesado na tecnologia para streaming. A empresa também investiu muito em conseguir as melhores (e mais bem pagas) pessoas de tecnologia e engenheiros de software disponíveis. Hastings, ele mesmo um engenheiro de softwares, sabia que a capacidade de continuar melhorando o algoritmo da Netflix era essencial: primeiro para garantir que os vídeos transmitidos de qualquer lugar oferecessem a melhor experiência de visualização; e, segundo, para ajudar os assinantes a encontrarem os conteúdos que desejassem em meio à variedade de opções em expansão contínua.

Essas opções de visualização eram compostas por filmes e séries de TV que outras empresas criaram e a Netflix licenciou. As tarifas de licenciamento que os players tradicionais arrecadaram ficaram bem nas suas declarações de rendimento. Elas impulsionaram as receitas e os lucros por conteúdos que já haviam criado.

Mas o que a Netflix obteve desses negócios de licenciamento nos primeiros anos provavelmente foi mais valioso: um futuro muito brilhante. O catálogo crescente mantinha os assinantes interessados e induzia novos clientes a assinarem. A curva de crescimento da Netflix virou-se para cima, aumentando seu fluxo de caixa.

Hastings previu que alguns parceiros de ecossistema, ao longo do tempo, deixariam seus acordos de licenciamento expirar e entrariam por si próprios no mercado de streaming em algum momento. Para garantir que o catálogo continuasse a se expandir, em 2009 a empresa começou a direcionar dinheiro para conteúdos originais. Eles analisaram sua coleção de dados sobre as preferências de visualização das pessoas para decidir que tipo de história produzir e quais atores contratar.

A Netflix experimentou essa abordagem orientada por dados para criar sua primeira série original, *House of Cards*. Lançada em 2013, a série foi um grande sucesso tanto entre assinantes quanto críticos, atraindo multidões de novos assinantes e facilitando a atração de grandes talentos criativos para projetos futuros.

Desde então, a Netflix continuou a refinar seus algoritmos e tem aumentado dramaticamente seu gasto com P&D para criar uma grande variedade de filmes e séries originais. A empresa gastou US\$15 bilhões em conteúdo original em 2019.

Ao longo da evolução da Netflix, Hastings tem se concentrado em dar aos consumidores uma experiência de visualização excepcional, garantindo que possam encontrar conteúdos de que gostem e alavancando o que a tecnologia é capaz de fazer em determinado momento. Contanto que os consumidores obtivessem uma experiência de visualização excepcional, eles provavelmente continuariam assinando e fornecendo um fluxo de dinheiro contínuo. Aumentar a base de assinantes continuaria a gerar credibilidade com os investidores e financiadores e manteria o fluxo de investimentos.

Enquanto a Netflix crescia, sua burocracia não a acompanhou. A empresa tem sido capaz de manter uma hierarquia enxuta pela forma como avalia novas contratações por competências e habilidade de trabalhar em equipes autônomas, e pela forma como usa a tecnologia digital para tornar transparentes o desempenho e a responsabilidade.

Nada disso significa que empresas tradicionais não possam moldar um futuro igualmente brilhante (os capítulos 4 e 7 mostram como B2W e Fidelity o fizeram). Mas elas terão que aprender com os colossos digitais e fazer algumas mudanças.

Na superfície, gigantes do entretenimento como Netflix, Amazon, Disney, WarnerMedia e Apple parecem bem equiparadas. Todas têm recursos enormes. WarnerMedia e Disney, com suas extensas bibliotecas de filmes e conteúdo de TV, não têm barreiras reais para entrar no mercado de streaming, da mesma forma que Netflix, Amazon e Apple não têm barreiras reais para criar seus próprios conteúdos originais.

A diferenciação entre elas será na experiência de cada consumidor. As empresas precisam de dados suficientes, junto com bons algoritmos, para criar uma experiência personalizada. Quão rapidamente as empresas tradicionais são capazes de construir uma base de dados e uma tecnologia algorítmica, como as da Netflix e da Amazon, para entender e prever melhor as preferências do consumidor?

Os players antigos e revitalizados colocarão muito dinheiro em jogo enquanto selecionam a programação. Qual é a base para essas decisões? Como afetarão as margens, os consumidores, os recursos e a capacidade de atrair talentos?

A tecnologia algorítmica será importante nas apostas, por exemplo, na decisão de qual talento reter com uma compensação generosa. Contratos com os melhores atores, escritores e diretores podem ser cruciais para oferecer um valor melhor aos assinantes.

Os estúdios de cinema têm grande experiência em determinar quando lançar um filme, em quantos cinemas, em qual fim de semana e como anunciá-lo. (O gasto com anúncios às vezes supera o custo de fazer o filme.) Depois, eles podem obter direitos de autor por exibir os filmes na TV ou em serviços de streaming de terceiros. Como tudo isso seria afetado por fazer mais streaming? As outras fontes de receita secariam? Quão rapidamente?

A Disney já tinha visto suas receitas começarem a cair, enquanto a Fox basicamente optou por sair do novo jogo vendendo seus ativos de produção cinematográfica.

O modelo de enriquecimento para streaming é totalmente diferente. A distribuição digital segue a lei dos *retornos crescentes*. A expansão global é mais fácil, e o custo de servir a cada novo espectador é mais baixo que o anterior. Após o custo inicial de conteúdo e tecnologia, os custos incrementais caem progressivamente. Alguns capitalistas de risco e empresas de investimento competem para apoiar empresas cujos modelos de enriquecimento baseiam-se nesse princípio. Como os novos modelos de negócio podem combinar lançamentos digitais e cinematográficos?

Qualquer organização bem-sucedida precisa aceitar que os gostos e expectativas dos consumidores continuarão mudando, assim como a tecnologia que fundamenta seu modelo de enriquecimento. As empresas precisam revisitar constantemente a experiência de ponta a ponta dos consumidores com uma visão no sentido de melhorá-la ou redesenhá-la totalmente.

A insatisfação com o status quo e uma busca pelo que vem a seguir são esforços humanos universais. Isso não reside em uma pessoa, departamento ou camada organizacional. O fluxo de ideias não pode ser travado pelas camadas burocráticas. Será que as pessoas nas empresas tradicionais aderem à mudança? O que acontece com as boas ideias que surgem? Quão rapidamente elas são convertidas em ação?

Os líderes de players tradicionais serão capazes de remodelar as práticas e mentalidades de suas organizações suficientemente rápido para deter as quedas nas receitas e superar os players que continuam a escalar?

Empresas estabelecidas possuem recursos, marcas, bases de clientes, pools de talentos e dados invejáveis que as startups digitais desejam. Mas, indo adiante, isso não será suficiente. Cedo ou tarde toda empresa será confrontada por uma concorrente digital que joga com regras diferentes. Para concorrer com êxito, você precisa saber quais são essas regras e obedecê-las. O próximo capítulo as explica.