

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

CAP. DE AMOSTRA

AGRADECIMENTOS

Este livro é o resultado de meu aprendizado pela observação e diálogo com muitos líderes empresariais atenciosos e bem-sucedidos. Sou especialmente grato pela generosidade daqueles que me permitiram ver em primeira mão como estão liderando suas empresas de forma ousada para a era digital. Em especial, gostaria de agradecer a Kathy Murphy e Ram Subramanian; Jorge Paulo Lemann, Carlos Alberto Sicupira, Miguel Gutierrez, Anna Saicali e Cecilia Sicupira; Krishna Sudheendra e Paras Chandaria. Sua receptividade expandiu meu aprendizado, e suas experiências certamente conferirão a outros líderes maior confiança para seguir adiante.

Gostaria de agradecer também aos muitos líderes com quem trabalhei ao longo do tempo, cujo conhecimento, experiência e insights aprofundam continuamente minha compreensão da prática empresarial. Entre eles estão Gautam Adani, Bob Beachamp, Kumar Birla, Larry Bossidy, Bob Bradway, James Broadhead, Bruce Broussard, Dick Brown, Mike Butler, Indu Chandaria, Albert Chao, James Chao, John Chao, Dorothy Chao, Bill

Conaty, Lodewijk de Vink, Amrish Goel, David Goel, Aaron Greenblatt, Raj Gupta, Fred Hassan, Rod Hochman, Chad Holliday, Tim Huval, Andre Gerdau Johannpeter, John Koster, Jack Krol, Dejian Liu, Alope Lohia, Suchitra Lohia, Alex Mandl, Harsh Mariwala, Melinda Merino, Brian Moynihan, Jac Nasser, Marc Onetto, Sajan Pillai, Vincent Roche, Ivan Seidenberg, Kirit Shah, Jim Shanley, Bhavna Shivpuri, Ling Tang, Ed Woolard, Tadashi Yanai, Julia Yang, Qian Ying, Qin Yingling e o grande, e já falecido, Jack Welch.

Monish Kumar da BCG, John MacCormick da Dickinson College e Doug Peterson da S&P Global fizeram contribuições importantes ao livro. Tenho imenso respeito por sua expertise e sou profundamente grato por seu tempo e ajuda.

Também sou grato a Roger Scholl e Paul Whitlatch, dois editores cujo entusiasmo e apoio editorial habilidoso ajudaram a viabilizar este livro. Roger reconheceu a necessidade na comunidade empresarial e ajudou a conceitualizar a obra, enquanto Paul ofereceu conselhos editoriais incisivos conforme a conduzia à sua forma final. Agradeço a Katie Berry e às equipes de produção e marketing da Currency por sua orientação e apoio cuidadosos. E a John Mahaney, meu editor de muitos livros anteriores, cujos ensinamentos sobre escrita e edição permanecem.

Quero prestar uma homenagem especial à minha coautora, Geri Willigan, que está comigo há 27 anos como parceira no desenvolvimento de conteúdos intelectuais e na sua transformação em escrita. Nós trocamos ideias quase diariamente enquanto buscamos insights que ajudarão os líderes a melhorarem suas empresas. Sua contribuição na pesquisa e escrita deste livro foi inestimável.

Sempre sou grato a meu sócio de longa data, John Joyce, cujas contribuições e perspectivas são tremendamente úteis, e a Jon Galli.

E sou grato pela inteligência, competência e cuidado com os quais minhas assistentes Cynthia Burr e Lisa Laubert apoiam meu trabalho diariamente. Elas me possibilitam sustentar meu trabalho e realizar projetos como este.

Por fim, sou grato à comunidade de pensadores e líderes empresariais que buscam constantemente aprofundar seu conhecimento, melhorar suas organizações e tornar o mundo um lugar melhor para todos.

CAP. DE AMOSTRA

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

AS NOVAS REGRAS DA CONCORRÊNCIA

1. Uma experiência do consumidor personalizada é fundamental para o crescimento exponencial.
2. Algoritmos e dados são armas essenciais.
3. Uma empresa não compete. Seu ecossistema, sim.
4. Enriquecimento se destina à enorme geração de caixa, e não lucros por ação, e à nova lei de retornos *crescentes*. Investidores entendem a diferença.
5. Pessoas, cultura e concepção de trabalho formam um “motor social” que orienta a inovação e a execução personalizadas para cada consumidor.
6. Líderes descobrem, imaginam e superam obstáculos continuamente para gerar a mudança com a qual outras empresas devem competir.

CAP. DE AMOSTRA

INTRODUÇÃO

POR QUE ESCREVI ESTE LIVRO E COMO ELE O AJUDARÁ

Em meu trabalho com grandes líderes de empresas digitais e tradicionais ao redor do mundo, sempre ouvia as mesmas perguntas. Por que as cerca de 12 gigantes digitais — entre elas, Amazon, Facebook, Google e Alibaba — ficaram tão grandes com tanta rapidez? Elas continuarão a dominar? As outras empresas sequer têm chance de concorrer com elas?

As gigantes digitais mudaram para sempre nossas experiências como consumidores e colaboradores. Preços mais baixos, maior conveniência, acesso instantâneo a informações relevantes — todas essas coisas são agora expectativas comuns entre os consumidores e até mesmo entre empresas que compram de outras empresas. E todas são conduzidas por tecnologia digital, especificamente o uso de algoritmos.

Algoritmos — as regras matemáticas pelas quais os dados são processados — existiam há centenas de anos. Quando os computadores possibilitaram que fossem processados muito rapidamente e por um custo baixo, pessoas como Jeff Bezos da Amazon, Mark Zuckerberg do Facebook, e Larry Page e Sergey Brin do Google agarraram a oportunidade de usá-los para resolver uma ampla gama de problemas. Livres da ortodoxia administrativa, esses líderes permitem que suas imaginações fluam. Alguns dos problemas que eles abordaram eram pequenos, como o desejo inicial de Bezos de oferecer aos leitores uma grande seleção de livros a preços baixos; sua ambição se expandiu a partir disso. Outros eram grandes, como o objetivo do Google de “organizar as informações do mundo”.

O impacto desses líderes e organizações excepcionais é óbvio, mas o porquê e o como de seus sucessos, não. Então me disponho a estudar exatamente por que e como as gigantes digitais viraram a concorrência de cabeça para baixo.

Minha pesquisa ao longo dos últimos cinco anos esclareceu totalmente um fato: criar vantagem competitiva é diferente na era digital. Até recentemente, as maiores vantagens competitivas iam para empresas que controlavam canais de distribuição, tinham ativos tangíveis na maior escala, ou tinham marcas ou patentes estabelecidas. Atualmente, essas vantagens já não garantem que uma empresa superará outras.

Na era digital, vantagem competitiva é a capacidade de ganhar o prêmio maior — a preferência do consumidor — *repetitivamente*, por meio de inovação contínua em prol do consumidor, e criar, ao mesmo tempo, imenso valor para os acionistas.

A vantagem competitiva vem tanto do que uma empresa *faz* quanto do que ela *tem*: como ela encara a experiência do consumidor, escolhe os líderes, organiza o trabalho e ganha dinheiro, bem como seu ecossistema e acesso a dados e financiamento. As fontes de vantagem competitiva, uma vez desenvolvidas, podem ser difíceis de alcançar pelas empresas tradicionais, pois são enraizadas (uma mentalidade de crescimento exponencial e uma cultura orientada a ações). Elas são cumulativas (mais dados levam a mais conhecimento do consumidor; mais escala gera mais dinheiro). E são sistêmicas (melhores previsões levam a mais satisfação do consumidor e menores custos, o que, em contrapartida, aumenta a receita e a margem bruta monetária, o que fornece o dinheiro para inovar e servir melhor ao consumidor).

Este livro tem dois propósitos principais: explicar totalmente as imensas fontes de vantagem competitiva das gigantes digitais e ajudar outras empresas a verem um caminho para construir as suas. A partir de minha observação das empresas digitais, identifiquei um novo conjunto de regras para gerar vantagem competitiva. Essas novas regras explicam o que *qualquer empresa* — seja uma gigante digital ou uma empresa tradicional — deve fazer para prosperar nesta era digital. Para empresas antigas que estão se tornando digitais, este livro preencherá as lacunas que os líderes costumam deixar quando se concentram apenas na tecnologia. Por exemplo, pode encorajá-los a serem mais ousados ao redesenhar como o trabalho é feito enquanto desenvolve suas habilidades digitais (veja o Capítulo 7 sobre como a Fidelity Personal Investing fez exatamente isso).

Para empresas tradicionais que ainda não começaram a se mover, este livro é um chamado à ação. Ao explicar como as empresas digitais compõem suas vantagens competitivas, ele mostra o quão rapidamente as vantagens tradicionais podem se esvaír e o quão inadequadas as mentalidades e ferramentas existentes se tornaram. A distância entre as digitais e as não digitais aumentou durante o surto de coronavírus, quando as empresas digitais foram capazes de ajustar-se rapidamente às mudanças repentinas do comportamento dos consumidores — nas cadeias de fornecimento e no trabalho — e sua vantagem competitiva na geração de dinheiro lhes trouxe mais recursos para sustentar o negócio.

Em abril de 2020, no meio da pandemia, o CEO da Netflix, Reed Hastings, escreveu uma carta aos acionistas, publicada no site para investidores da empresa, que lhes tranquilizava lembrando que “a cultura da Netflix foi desenhada para garantir a tomada de decisão em todos os níveis da empresa”. Ele continuou dizendo que, após duas semanas de decretos de isolamento social em Los Angeles, a maior parte de sua equipe de produção de animações estava ativa, trabalhando de casa. No lado da pós-produção, foram capazes de manter mais de 200 projetos remotamente. E a maioria de suas salas de escritores de séries estava operando virtualmente.

O choque do coronavírus foi grave. Mas, mesmo em períodos normais, a pergunta de ouro é: as outras têm chance perante os colossos digitais de hoje em dia? Sem dúvida alguma, sim. As empresas tradicionais afetadas estão nos primeiros estágios para se tornarem digitais. Aquelas que repensarem sua vantagem competitiva antes superarão rapidamente seus pares e, sim, podem desafiar as empresas nascidas digitais. A Amazon cresceu durante

a pandemia do coronavírus. O Walmart também, porque já estava mais adiantado na digitalização de seu negócio do que muitos varejistas tradicionais.

Nenhuma vantagem competitiva é blindada; deve ser conquistada diariamente. A Amazon ainda domina o e-commerce, mas o Walmart está em ascensão. Durante anos a Netflix esteve praticamente sozinha no mercado de streaming de vídeos, mas hoje as gigantes digitais Amazon e Apple intensificaram sua presença, ao lado de players tradicionais como Disney, NBC e WarnerMedia. Os assinantes da Netflix chegaram a 182 milhões nos primeiros 3 meses de 2020, quando todos estavam presos em casa, mas, no fim de abril de 2020, a Disney+ havia acumulado respeitáveis 50 milhões de assinantes, a NBCUniversal foi lançada naquele mês com 15 milhões, e o aguardado lançamento da HBO Max pela AT&T era iminente.

Os meios para obter vantagem competitiva estão cada dia mais disponíveis. Algoritmos e expertise podem ser obtidos a um custo relativamente baixo. E o financiamento continua chegando para empresas que adotam métricas e modelos que refletem os novos fundamentos do enriquecimento.

Conhecer as novas regras de concorrência ampliará sua visão e o ajudará a definir o caminho no cenário complexo e dinâmico.

O Capítulo 1 explica as forças subjacentes que transformaram um punhado de startups em gigantes com valor de mercado de trilhões de dólares em menos de 25 anos. Meu objetivo é mostrar exatamente por que elas mudaram o cenário competitivo e o que isso significa para seu futuro. O Capítulo 2 descreve algumas práticas empresariais convencionais que já não funcionam e algumas crenças comuns que devem ser dissipadas.

Os capítulos 3 a 8 explicam cada uma das novas regras para criar vantagem competitiva e usam exemplos de empresas reais para mostrar como colocá-las em uso na segunda-feira de manhã. O Capítulo 9 lhe trará incentivo para agir ao mostrar o quão rapidamente algumas empresas tradicionais se moveram.

Tem sido minha missão de vida oferecer insights e conhecimento que sejam úteis para profissionais. Espero que este livro tenha sucesso nessa missão.

REPENSANDO

A VANTAGEM

COMPETITIVA

CAP. DEMONSTRA

CAP. DE 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 equipadas. 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.