



# Sumário

A arte da inovação 03
Problemas - O caso da origem das moedas e dos metais preciosos 05
Premissas - O caso de John D. Rockefeller, Moby Dick e o petróleo 08
Modelo de negócios - O caso de Nikola Tesla e a transmissão de energia elétrica sem fios
Mercado relevante - O caso da criação do Google 23
Retorno crescente de escala e efeito de rede - O caso do McDonald's 28
O que são e como identificar barreiras de entrada
Como identificar e alterar suas premissas - O caso da criação do Youtube41
Como inovar com base nas premissas do seu mercado relevante - O caso da Carnegie Steel e do aço pré-moldado
Estratégia de execução - O caso da carta de Einstein ao presidente americano Roosevelt51
Como vender seu projeto para investidores 55





# a ALGORITMO de sucesso

com cāmila farani



## A arte da inovação

Você já parou para pensar como os grandes bilionários pensaram nos seus produtos do zero quando não havia nada como referência?

Você sabia que o YouTube era um site de encontros por vídeo antes de mudar de foco e se transformar na maior plataforma de vídeos do mundo? Ou mesmo que o Google era um software criado com a intenção de melhorar os sistemas de busca existentes e que fracassou ao tentar adquirir clientes?

John D. Rockefeller foi um dos homens mais ricos da história da humanidade. No início, ele tinha apenas uma pequena refinaria com seu irmão. Então, o que fez com que ele se diferenciasse dos demais? Aliás, como o petróleo começou a se transformar em uma indústria e como era a vida antes de usarmos o petróleo e seus derivados?

Ao contrário do que muitos pensam, Albert Einstein não foi o autor da carta ao presidente americano Franklin D. Roosevelt, alertando sobre a possibilidade de usar urânio para construir uma bomba atômica no ano de 1939. Essa carta foi escrita por outra pessoa e entregue à pessoa certa. Estratégia.

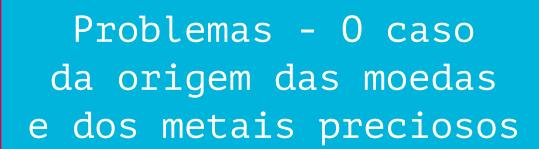
Você sabe por que no Brasil a maioria das construções são baseadas em concreto e tijolos, enquanto nos Estados Unidos o aço pré-moldado predomina?

Este e-book é um resumo do curso "O Algoritmo do Sucesso" e, além de explicar as questões acima propostas, desvenda os mistérios ao redor do que fazer para sempre criar um negócio inovador do zero e como se diferenciar da sua competição.



## e ALGORITMO de sucesse

com cămila farani



# Problemas - O caso da origem das moedas e dos metais preciosos

Milhares de anos atrás, antes mesmo do antigo Império Romano, comerciantes já andavam de cidades em cidades, pelos mais diversos reinos da África do Norte, África Central e regiões da Europa, trocando mercadorias que eram valiosas em determinadas partes do mundo por outras que eram mais escassas naqueles lugares.

Esses mercadores eram as veias do mundo antigo, assim como hoje em dia, e permitiram o florescimento de grandes civilizações que se seguiram, como o próprio antigo Império Romano.

Se hoje em dia é quase impossível um país ser completamente autossustentável em absolutamente tudo, no passado isso seria inconcebível.

Dessa forma, há milhares de anos, as rotas de comércio, assim como hoje em dia, eram fundamentais para permitir que as civilizações permanecessem em apenas um local e continuassem sendo abastecidas regularmente, permitindo o seu florescimento e estabilização.

Naquela época, as moedas de troca não eram apenas moedas preciosas, mas qualquer item de valor que pudesse existir e parecesse razoável seu valor em relação ao que havia sido oferecido pelo outro, o chamado escambo.

Como os metais preciosos possuem um peso menor em relação ao valor que representam, e pareciam ser aceitos em quase todos os locais, acabaram, com o tempo, por conveniência, sendo utilizados majoritariamente como moeda de troca e assim permaneceu durante a Idade Média, quando os comerciantes trocavam moedas de diferentes feudos, até hoje em dia com o surgimento dos bancos e das criptomoedas.

Esta recapitulação da história que estamos fazendo é para mostrar a você como a moeda acabou se tornando a principal forma de troca por outros itens, justamente, porque ela resolvia um problema logístico fundamental, o de transportar grandes somas de valores de forma segura e a longas distâncias.

Naquela época, o máximo de segurança que se podia ter seria proteger bem a sua carga durante o transporte e torcer para não ser assaltado na estrada. Atualmente, temos que nos preocupar com os hackers, mas se tomados os devidos cuidados, a segurança é muitas vezes maior.

A base da inovação não acontece meramente jogando ideias aleatórias no ar e esperando que uma delas seja uma boa oportunidade de negócio.

Você pode ter uma ideia e, por acaso, ser uma ideia genial e com um potencial sensacional? Com certeza, mas as chances são tão ou mais remotas do que ganhar na loteria.

Então, como exatamente você encontra essa oportunidade de negócio? Que perguntas você deve fazer, saindo do zero, para saber o primeiro passo para começar a inovar?

O primeiro passo, por incrível que pareça, não começa com uma visão do futuro nem mesmo com um estudo sobre o mercado que você se interessa, não, isso é para depois.

O primeiro passo começa com a identificação de um problema de mercado.

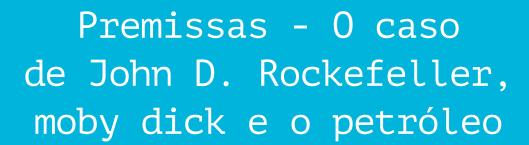
Para simplificar a compreensão desta etapa e da importância que ela tem na identificação das melhores oportunidades de negócio, vamos traçar uma linha de história que liga Moby Dick, John D. Rockefeller, o homem mais rico da história dos Estados Unidos, e a necessidade que todos nós temos por ter acesso à iluminação à noite.

A seguir, vamos descrever as etapas para que você possa sempre criar um negócio inovador e eficiente



## a ALGORITMO de sucesse

com cămila farani



# Premissas - O caso de John D. Rockefeller, Moby Dick e o petróleo

Não interessa quem você é, nós todos podemos concordar que em praticamente todas as situações da vida as tarefas são mais fáceis de serem executadas, se você tem acesso a informações sobre as coisas.

Seja através da visão, do olfato, do tato ou até mesmo por causa das reações químicas que ocorrem no seu cérebro, as informações que seu corpo adquire são fundamentais para você entender o que fazer e a quem responder.

A visão é a forma que nós temos de obter informação sobre aquilo que está ao nosso redor e, por esse motivo, quando está de noite, nós precisamos criar formas artificiais de iluminação para continuar sendo produtivos até mesmo nas tarefas mais simples.

No início, a primeira forma de iluminação artificial eram as foqueiras.

Milhares de anos se passaram até que eventualmente, em torno dos anos 1500, alguém descobriu que algumas das baleias que eram pescadas pelos baleeiros também possuíam uma grande quantidade de óleo, substância esta que se utilizada da forma correta (candeeiro), poderia fornecer uma chama constante, sem que fosse necessária a reposição de madeira ou de outros materiais com tanta recorrência.

Esta inovação mudou tudo. Assim, com pouca quantidade de óleo, era possível manter iluminação por um tempo maior e com a chama mais controlada como jamais foi possível com uma fogueira.

Além disso, o trabalho para se iniciar uma pequena chama tornou essa nova criação um sucesso em pouco tempo.

O livro Moby Dick conta a história de pescadores que estavam buscando baleias por causa do seu óleo para uso em candeeiros. A história foi publicada em 1851, quando Rockefeller tinha apenas 14 anos de idade.

Acontece que, com a alta da demanda por óleo de baleia, mais pessoas criaram empresas especializadas em pescar esses animais. Assim, a caçada às baleias atingiu números alarmantes em meados do século XIX, com a sua população despencando dramaticamente nas águas próximas da América do Norte.

Nos anos que seguiram a década de 1840, houve um grande aumento no preço do óleo de baleia devido à grande demanda e à redução da população destes animais.

Entendendo o problema existente pela dificuldade em se obter óleo de baleia, um canadense chamado Abraham Gesner, que já havia descoberto como produzir querosene a partir do carvão, descobriu também que um material já conhecido há milênios, o petróleo, também podia ser refinado e o querosene extraído dele.

A partir desta descoberta, tudo mudou novamente.

Devido ao aumento do preço do óleo de baleia e da dificuldade de logística que essas operações envolviam, algumas pessoas criaram empresas e iniciaram estudos sobre as melhores formas de se criar poços para permitir a retirada constante do petróleo, já que descobriram que era possível produzir querosene a partir dele.

Isso foi concretizado finalmente no ano de 1859, quando em Titusville, na Pensilvânia, foi inaugurado o primeiro poço de perfuração focado exclusivamente na extração de petróleo.

Sendo assim, pela primeira vez, o fornecimento de óleo produzido a partir do petróleo podia ser constante e em quantidades maiores.

O preço do querosene despencou e, com isso, mais pessoas tiveram acesso à iluminação à noite.

Em pouco tempo, diversos poços de petróleo começaram a surgir em todos os Estados Unidos para suprir a demanda de querosene de toda a população, que agora utilizava o destilado do petróleo para iluminação à noite.

A indústria baleeira acabou poucos anos depois da abertura do primeiro poço de petróleo, já que os custos e riscos de ir até alto-mar caçar e trazer para a terra baleias eram muito maiores do que apenas fazer um furo no chão e extrair o conteúdo de dentro de um poço.

Quando John D. Rockefeller entrou no mercado do petróleo em 1863 ele não fez isso sozinho, na realidade, o irmão dele entrou no mercado e o convidou para fazer parte da sua nova empreitada, uma refinaria.

Naquele momento, Rockefeller iniciou sua jornada um pouco diferente de todo mundo. Ele estava preocupado com aquilo que motivava as pessoas a comprarem seu produto.

Rockefeller buscou entender o problema que ele resolvia e aquilo que era gerado de problema se o trabalho fosse malfeito ou se a embalagem não contivesse o querosene corretamente.

Na realidade, ele entendia que, acima de ser um mero fornecedor de querosene, o seu trabalho viabilizava que pessoas em geral tivessem acesso à iluminação durante a noite, além das mais diversas aplicações que o produto podia oferecer.

Enquanto a maioria estava preocupada apenas com seus competidores, Rockefeller percebeu que um dos problemas que os consumidores tinham com o produto era o fato de as embalagens utilizadas serem muito frágeis, gerando incêndios e acidentes involuntários.

Tendo isso em mente, Rockefeller decidiu focar seus esforços, a partir daquele momento sozinho, em criar uma embalagem segura e, assim, convenceu outros inicialmente a se juntarem a ele e a venderem utilizando sua própria marca.

Um ponto importante é que, naquele momento, seus competidores caracterizaram o seu negócio como "extração de petróleo" ou "refino de petróleo". Claro que era isso o que eles faziam, mas a atividade era apenas um meio, o que interessava era o fim e, naquele caso, o fim era prover uma forma de iluminação confiável, estável e segura.

Acabar com os temores do povo implicava em resolver os incêndios e acidentes esporádicos que acorriam com o querosene.

Com a ideia da nova embalagem, Rockefeller conseguia resolver os temores das pessoas, que viam no fato de o querosene ser altamente combustível um perigo em potencial oferecido pelo produto.

Rockefeller passa a entender então que o primeiro passo para criar uma marca seria padronizar a produção e o perfil do produto para atingir o objetivo final: ser uma alternativa de iluminação à noite.

Com as novas parcerias com os novos fornecedores que estavam interessados em vender utilizando a marca da Standard Oil, Rockefeller conseguiu volume e poder de negociação suficientes para negociar posteriormente um acordo de exclusividade no transporte pelos trens do Comodoro Vanderbilt, assegurando para si o poder de distribuição do produto para além das divisas do Estado em que ele foi produzido, já que sem isso o transporte seria quase

impossível devido aos altos custos e dificuldades envolvidos.

Toda essa narrativa mostra que não interessa o momento da história, pois existem alguns tipos de problemas que precisam ser classificados e tendem a ser eternos.

Por exemplo, na nossa história, apareceram diversos problemas de logística, transporte, produção e venda, que foram supridos por inúmeras empresas que se tornaram transportadoras de baleias em terra e no mar, caçadoras e todas as especializações que se seguiram a partir do desenvolvimento da caça de baleia.

Esses problemas eram passageiros e, em sua maioria, constituíam rápidas oportunidades de negócios.

Os pescadores de baleia suportavam a cadeia porque ela era a base da geração de óleo para iluminação. Pelo fato de serem focados em apenas uma das formas de se obter óleo para iluminação, se essa forma de obtenção caísse ou se tornasse mais ineficiente que outras, toda a cadeia tenderia a cair.

Por entenderem que o seu negócio compreendia apenas a caça de baleias ou a extração do óleo, em vez de caracterizarem sua atividade pela sua premissa perene, esses pescadores tinham uma tendência a desaparecerem ou a mudarem de foco para obtenção de outros peixes que pudessem trazer mais vantagens econômicas em termos de produção.

Por outro lado, as histórias que foram contadas acima têm um elemento em comum: todas tentam atingir a mesma finalidade, que é prover iluminação à noite, com foco em permitir que tenhamos acesso à informação do que está ao nosso redor.

A necessidade de saber o que está ao nosso redor é uma situação perene, uma premissa.

É possível que mudem as formas de iluminação, sejam elas fogueiras, candeeiros, lâmpadas incandescentes, LEDs ou até mesmo algo que dispense a visão crua por uma forma de radar ou laser ainda mais preciso.

Entender a premissa do seu negócio é fundamental para que você crie algo que seja perene, além de guiá-lo no mundo de incertezas que envolve montar um negócio do zero.

A Standard Oil, fundada por John D. Rockefeller, se baseava inicialmente na produção de querosene. No entanto, quando a luz elétrica surgiu, a demanda por querosene na utilização em candeeiros despencou.

Rockefeller então contratou cientistas e pesquisou novos usos para os demais subprodutos do petróleo.

Um belo dia, um cientista ouviu a notícia de que alguém havia descoberto que a gasolina, justamente por ser altamente reativa, era perfeita para um novo motor de explosão que tinha acabado de ser inventado.

Naquele momento, Rockefeller entendeu que a premissa maior da sua empresa não era prover iluminação, mas sim energia.

Com energia, é possível ter iluminação, força eletromotriz, hidráulica, além de todos os usos que temos atualmente. Isso expandiu os horizontes da Standard Oil para níveis excepcionais, tornando seu fundador o homem mais rico da história dos Estados Unidos quase 40 anos após esse evento.

Os motivos que levaram Rockefeller a entender corretamente as suas premissas foram os mesmos motivos pelos quais Carnegie criou boa parte do país com base em aço pré-moldado, enquanto no Brasil nós ainda somos focados em tijolos e concreto, mas essa abordagem é para um próximo capítulo.

#### Um exercício para você:

- **1** Na área que você está pesquisando para ingressar ou mesmo tem interesse em montar um negócio, se pergunte qual é a premissa que você supre?
- 2 Qual o problema que você resolve que nunca vai mudar?
- **3 -** Qual o serviço que você presta e que vai mudar?

Por favor, direcione suas respostas para a página "O Algoritmo do Sucesso" no Facebook e vamos discutir em conjunto as possibilidades.



### a **ALGORITMO** da sucessa

com cămila farani

Modelo de negócios O caso de Nikola Tesla
e a transmissão de
energia elétrica sem fios

# Modelo de negócios - O caso de Nikola Tesla e a transmissão de energia elétrica sem fios

Ótimo, você já passou pela primeira etapa, identificou o problema principal, aquele que é constante e tende a não ser alterado, a premissa perene e também as premissas passageiras, que são criadas por problemas passageiros e que, por esse motivo, tendem a mudar um dia.

O próximo passo seria definir uma solução para o problema, correto? Não.

Na realidade, antes de saber qual solução vale a pena oferecer, você precisa de um bom modelo de negócios.

O mundo é cheio de histórias de tecnologias e produtos revolucionários que fracassaram porque seus idealizadores ou não analisaram bem o mercado, ou não tiveram um modelo de negócios consistente com a abrangência do mercado.

Nós nos acostumamos com a ideia de que bons produtos e serviços naturalmente ganham fama e atingem o sucesso.

A realidade não poderia ser mais diferente. Não só produtos muito úteis e revolucionários deixaram de existir e passaram a ser piores ou mais lentos, como é o caso da aposentadoria do Concord, aquele avião supersônico que conseguia cruzar de Nova York a Londres em menos de 3 horas, como também tecnologias inteiras deixaram de ser desenvolvidas sem que a gente sequer sentisse falta.

Pense bem, como você pode sentir falta de algo que nunca teve?

Se você tem mais de 30 anos, com certeza, consegue imaginar uma vida sem celular ou uma vida na qual o celular não preencha tantas funções e tanto tempo do seu dia quanto hoje.

Agora, pense em viver sem o seu celular hoje em dia. Difícil, né?

Isso aconteceu antes e acontecerá novamente, se não tomarmos cuidado.

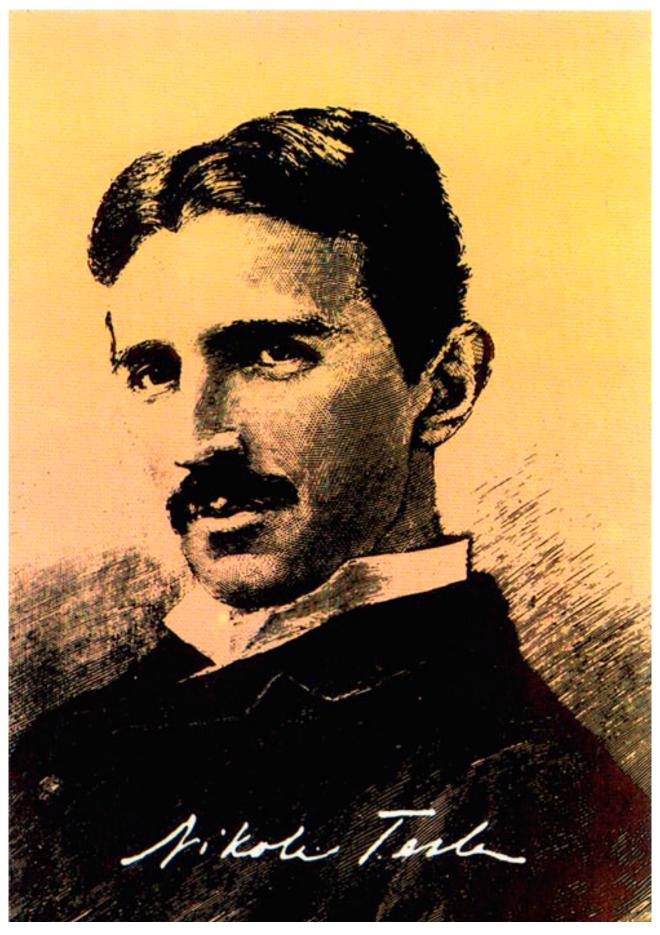


Figura 1

Um dos casos mais intrigantes de atrasos tecnológicos causados por erros de premissas aconteceu com uma das mentes mais brilhantes do mundo: Nikola Tesla.

No início do século XX, Tesla já havia criado o conceito da corrente alternada e já era reconhecido em todo o mundo como um dos maiores cientistas vivos.

No ano de 1900, Tesla publicou a patente de código US649621 (fig. 1), referenciando uma tecnologia de transferência de energia elétrica sem fios.

Esta tecnologia se baseava em uma propriedade chamada ressonância magnética.

Basicamente, Tesla descobriu que todos os objetos ressonam (vibram) a frequências específicas e que dois objetos que ressonam em frequências próximas trocam energia entre si.

Dependendo da frequência escolhida, eles poderiam gerar ondas de rádio ou transferir energia elétrica a longas distâncias sem fio.

Essa descoberta não passou despercebida, mas não pela ideia relacionada à transmissão de energia elétrica, não. J.P. Morgan era dono da General Electric, a maior geradora e distribuidora de energia elétrica do mundo. Na realidade, a ideia de um aparelho para transferir energia elétrica wireless sequer foi mencionada no início, justamente, pelo receio de haver negação instantânea.

Acontece que, com a modernidade chegando e o novo século se aproximando, surgiu uma grande demanda para quem iria criar a próxima grande invenção.

O maior problema que ainda existia na época era a comunicação. Então, alguns dos principais cientistas do mundo passaram a concentrar seus esforços em uma solução que permitisse a interação entre dois pontos a longas distâncias.

Pensando nisso, Tesla foi até J.P. Morgan e vendeu o seu projeto como se fosse uma base de comunicações barata e eficiente entre os mais diversos pontos do planeta, um competidor perfeito à invenção de Guglielmo Marconi, o inventor do telégrafo.

A parte da transmissão de energia elétrica foi omitida das negociações com J.P. Morgan, que acabou investindo mais de 150 mil dólares na construção de uma torre, apelidada de Torre de Tesla (Tesla Tower), formalmente conhecida como Wardenclyffe Tower.

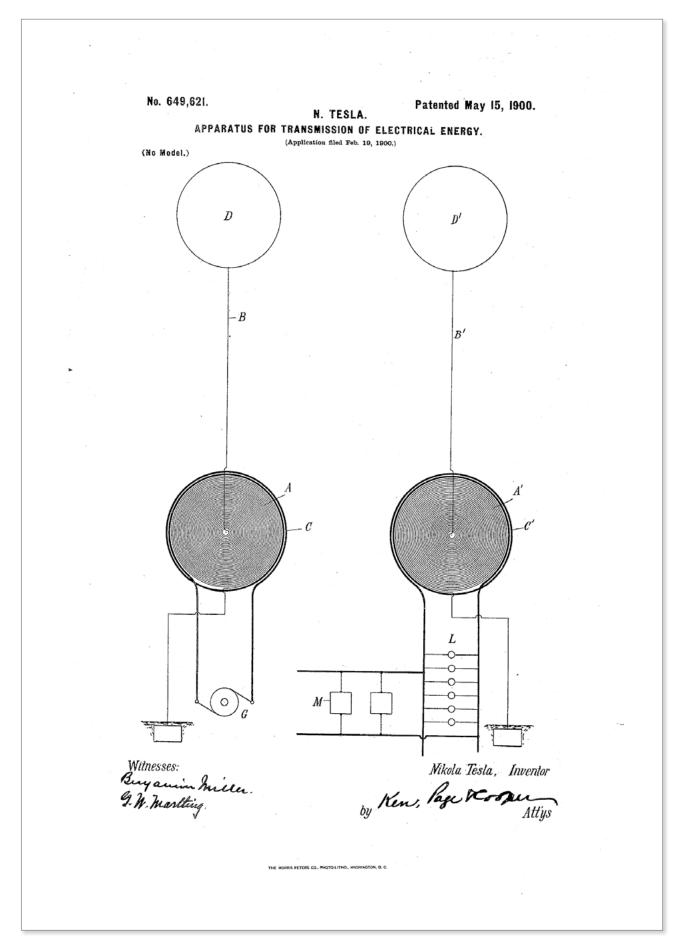


Figura 2 - Fonte da imagem: www.google.com/patents/US649621



Figura 3 - Fonte da imagem: www.teslasciencecenter.org/wardenclyffe

Wardenclyffe Tower foi uma construção real, com investimento real, utilizando uma ciência muito além do seu tempo, tão além que poucos naquela época, e até recentemente, conseguiam entender.

Apesar de ser muito avançado e permitir a transmissão de energia elétrica através de ressonância, o projeto tinha um erro crucial e fatal.

Qualquer pessoa que estivesse a uma distância hábil da fonte e tivesse um ressonador na mesma frequência da torre poderia obter energia elétrica de graça, de forma ilimitada, igual como acontece com as ondas de rádio.

Vários anos já haviam passado e a torre já estava em estágio final de construção, quando J.P. Morgan teve acesso à informação de que a torre teria mais utilidade do que havia sido revelado anteriormente, criando uma ameaça aos negócios da sua outra empresa.

Com isso, J.P. Morgan cortou novas possibilidades de investimento para Tesla, terminando a relação.

Esse pequeno erro de negócios e falta de visão de Tesla, um dos maiores cientistas que já viveram, foi o suficiente para privar toda a humanidade, por mais de 100 anos, da tecnologia que ele desenvolveu.

Mais de 100 anos depois de Tesla registrar a primeira patente prevendo a transmissão de energia elétrica wireless, um professor do MIT, revisitando as propriedades da ressonância magnética, conseguiu junto aos seus alunos replicar o experimento e iluminar uma lâmpada a um metro de distância.



Figura 4 - Fonte da imagem: Massachusetts Institute of Technology - MIT

No entanto, dessa vez foi diferente. Afinal, foi observado que Tesla havia pecado na concepção do seu modelo de negócios, focando na transmissão a nível industrial de energia elétrica.

Mais de 100 anos depois da publicação da sua patente, para a felicidade de todos nós, um dos professores que capitaneou a redescoberta, um professor do MIT chamado Marin Soljačić, iniciou uma empresa chamada Witricity, com a intenção de explorar essa tecnologia.

Pouco tempo depois, o professor Marin conseguiu investimento e começou a direcionar seus esforços para criar patentes focadas na aplicação da tecnologia em diferentes circunstâncias, tentando prever o máximo de situações possível, como carregar carro a distância, celulares, televisões e diversos outros aparelhos.

Claramente, com as patentes atuais, existem muito mais variedades de aplicações da tecnologia em diversas áreas sem que haja esforço operacional por parte da Witricity.

Atualmente, a Witricity Inc. tem diversas patentes que abrangem desde o uso industrial até o uso doméstico em diversos aparelhos existentes. E a empresa ainda não parou.

Marin percebeu que era necessário ter um modelo de negócios que fosse compatível com a tecnologia, de modo que essa interação fosse também lucrativa.

O caminho para montar os aparelhos e o produto em si para focar na prestação do serviço de transmissão de energia elétrica já havia sido tentado por Tesla e, por esse motivo, rechaçado por Marin.

Sendo assim, a Witricity optou por licenciar a tecnologia para outras empresas desenvolverem os aparelhos e as tecnologias que vão determinar os novos padrões de transmissão de energia elétrica em escala industrial e doméstica.

Essa mudança está acontecendo neste momento em que você está lendo este e-book, tendo sido criada recentemente, no ano de 2016, uma aliança global com foco em alterar o padrão de transmissão de energia elétrica em aparelhos domésticos e industriais através da AirFuel Alliance (www.airfuel.org).

Identificar um produto ou serviço que possa ser vendido e comercializado sem que a venda dele prejudique a própria continuidade do negócio é fundamental para viabilizar qualquer produto.

Um modelo de negócios que se baseia em resolver problemas, por consequência, se baseia na necessidade do cliente, sendo essa a forma mais legítima e segura de se montar um produto.

Se o cliente necessita do seu produto, ele tende a retornar, e isso faz com que o valor que ele deixa na sua empresa por ano aumente. Cada vez que ele volta, mais aumenta.

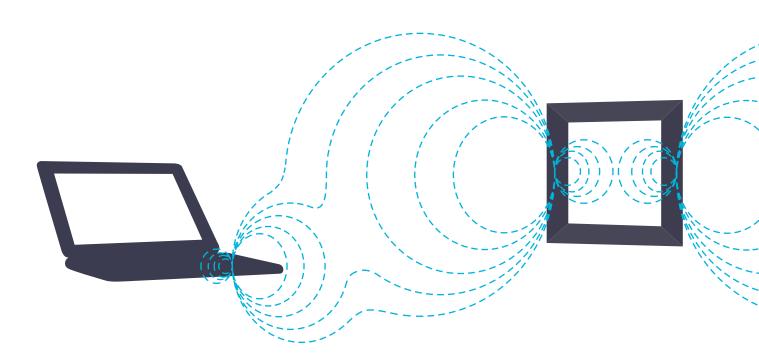


Figura 5 - Fonte: Ilustração própria

Na mesma lógica, quanto mais ele volta, menor fica a proporção do seu custo de aquisição de um novo cliente e mais lucro você tende a ter.

Produtos e serviços que preenchem demandas passageiras ou de impulso são necessários por um prazo limitado de tempo e, por esse motivo, demandam grande custo para a manutenção do faturamento depois que a empresa atinge um crescimento expressivo. O custo do número de clientes que estão saindo (churn) passa a ser maior do que o custo de aquisição.

Sendo assim, lembre-se de analisar aquilo que você está buscando vender, seja um produto seja um serviço, através do seu mercado relevante.

Entender as alternativas ao seu produto é algo mais profundo do que apenas identificar quem faz o mesmo que você, inclui analisar o seu mercado relevante e avaliar dentro dele quem é uma ameaça e até que ponto essa ameaça é real.

Para sua sorte, no próximo capítulo, nós vamos tratar exatamente do que é mercado relevante e como você pode determinar a medida exata da sua competição.

#### Um exercício para você:

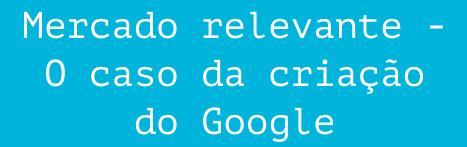
- Dentre as opções que você tem hoje, o que você poderia vender ou prover de serviços que ainda não existem, mas que poderiam resolver um problema real?
- **2** Você consegue pensar em uma invenção que possa ter sido perdida devido a uma falha de comercializar o produto / serviço corretamente?

Por favor, direcione suas respostas para a página "O Algoritmo do Sucesso" no Facebook e vamos discutir em conjunto as possibilidades.



## a **ALGORITMO** de sucesso

com cāmila farani



# Mercado relevante - O caso da criação do Google

Em meados dos 90, existiam dois buscadores principais que dominavam as buscas na internet, o Yahoo! e o AltaVista. Juntos, eles detinham mais de 90% das buscas na internet, tipo um Google antes do Google.

Ambos os buscadores eram baseados em um sistema simples de organização de informações. Eles categorizavam sites em diretórios e esses diretórios possuíam subdiretórios mais específicos.

Dessa forma, quando você buscava, por exemplo, por uma expressão como "delivery de comida", o buscador dividia a sua busca entre os diretórios mais próximos existentes da sua busca, excluindo preposições como "de" e incluindo mais tarde sinônimos.

Preste atenção nesta parte porque ela é fundamental para você entender todo o resto.

O fato de o Yahoo! dividir a busca dessa forma tinha dois efeitos imediatos.

O primeiro apontava que o máximo de especificações que as buscas conseguiam chegar eram equivalências de palavras e se existiam diretórios compatíveis com aquilo que foi buscado.

O segundo estava no fato de os anunciantes pagarem para ter evidência dentro do seu subdiretório ou diretório, o que limitava o número de anunciantes possíveis.

Então, apenas para fazer um paralelo com o que vimos no primeiro capítulo com Rockefeller, existiam dois problemas.

- **1 -** O máximo de especificação da busca era dado por uma equivalência de palavras e destas palavras com os diretórios e subdiretórios pré-criados pelo time administrativo do Yahoo!;
- **2 -** Existia um número máximo de anunciantes possíveis para cada diretório / subdiretório sem prejudicar a experiência de busca.

Larry Page e Sergey Brin eram estudantes de PhD na Universidade de Stanford, na Califórnia.

Já na década de 90, o número de páginas na internet estava crescendo vertiginosamente e o sistema de diretórios começou a apresentar uma limitação devido ao grande número de anunciantes e ao número bastante limitado de subdiretórios e diretórios existentes, tendo em vista que prever todas as possibilidades de diretórios e subdiretórios que tinham que ser criados à mão pelos desenvolvedores era uma tarefa cada vez mais claramente impossível.

Por esse motivo, não coincidentemente, a tese de PhD de Larry Page se chamava "The Anatomy of a Large-Scale Hypertextual Web Search Engine" (tradução livre: A Anatomia de Sistemas de Busca Hipertextual na Web em Larga Escala).

Traduzindo para termos mais simples, referia-se a uma forma de tratar grandes volumes de informação na web de forma eficiente.

A ideia era bem simples.

Em vez de dividir a web e tentar categorizar todos os sites um a um dentro de diretórios e subdiretórios, por que não tentar achar um padrão que faça com que a informação se organize naturalmente e via algoritmo?

A ideia que Larry Page e Sergey Brin tiveram foi muito simples, mas certeira.

Eles começaram entendendo que era necessário criar uma forma de rankear as palavras e atrelar elas a sites. Essa seria a única forma de permitir que pessoas buscassem por quaisquer palavras e assim a associação com um site ocorresse. A questão era, como rankear os sites?

A sacada de Larry Page e Sergey Brin aconteceu quando eles perceberam que sites tendem a utilizar determinadas palavras nos links e que estes direcionam para outros sites. Assim, passaram a contar o número de links, a registrar o nome dos links e para quais sites eles apontavam.

Eles desenvolveram um algoritmo que calculava tudo isso e criava um ranking automático com informações completas sobre quais sites tinham mais links com relação a determinadas palavras.

Por exemplo, se você fizesse uma busca por "pizza em São Paulo".

A preposição "em" seria ignorada. As palavras "pizza" e "São Paulo" seriam buscadas no sistema, e a página com mais relevância seria aquela que possuísse mais sites apontando para essas palavras.

Esta era a cara do Google antigamente. E ele se chamava BackRub, também conhecido como "massagem nas costas" em tradução livre.

university	Search
BackRub	Query Results
BackRub's Highest R	Section (Control of Control of Co
	linois at Urbana-Champaign
	www.uiuc.edu/
http://	clinks_12k - 10/25/96 - 11/1/96
Stanford Universit	clinks_12k - 10/25/96 - 11/1/96

Figura 6 - Fonte da imagem: www.thesun.co.uk/living/4092401/guess-google-originally-called

Com esse protótipo pronto, os futuros fundadores do Google marcaram reuniões com os principais executivos das empresas de busca existentes, Yahoo! e AltaVista, com o interesse de vender ou licenciar para eles a sua nova tecnologia de contar os links de um site para o outro.

Naquele momento, por terem escolhido o caminho do licenciamento em um mercado que era praticamente um duopólio entre Yahoo! e AltaVista, esse também era todo o mercado relevante.

Mercado relevante é o tamanho real geográfico e de produto que você está incluído.

Essa linha é clara às vezes, mas pode ficar bem confusa rapidamente. Por exemplo, dependendo da sede que você está, uma cerveja compete com um copo de água.

A forma de calcular o seu mercado relevante é entender a abrangência da sua atuação regional e global e, principalmente, quais produtos podem substituir você.

No caso do BackRub, naquele momento, ele era um algoritmo buscando ser licenciado por gigantes da busca na web e ganhar dinheiro sem fazer muito esforço.

Felizmente, o Yahoo! e o AltaVista negaram a utilização do sistema e, a partir daí, Sergey Brin e Larry Page levantaram capital com fundos de investimento e resolveram montar uma empresa de busca para rivalizar com as que já existiam no mercado.

A partir de então, o escopo havia crescido de apenas alguns poucos potenciais clientes para um número sem-fim de pessoas que necessitavam de informações na internet.

No entanto, é importante lembrar que organizar as informações da internet era apenas um dos problemas que eles identificaram e que impediam um funcionamento mais eficiente do sistema de busca, e que o outro problema se referia à possibilidade de expandir o número de anunciantes de forma indefinida.

Essa tarefa foi resolvida pelo Google com a criação de uma ferramenta de leilão on-line que dava completa liberdade aos usuários para explorarem as mais diversas combinações de palavras e frases com o objetivo de atrair potenciais clientes.

O usuário paga por click, e o Google tem todo o estímulo para continuar melhorando a sua busca e, com isso, a receita que recebe de anunciantes que compram as mais diversas palavras.

Naquele momento, também o mercado relevante geográfico do Google passou a ser global, já que na internet não existem barreiras, e assim eles podiam organizar livremente as informações de qualquer site no mundo.

Percebam que "organizar as informações de outros sites" é algo que não precisa ser feito de novo e de novo por diversas empresas. Quanto mais sites você possui indexados, mais útil e especializada fica a indexação dos resultados de busca.

Por esse motivo, e por se manterem constantemente renovando seu algoritmo e adicionando mais personalizações e adaptações, eles se mantêm no topo e tendem a manter essa posição.

#### Perguntas para você:

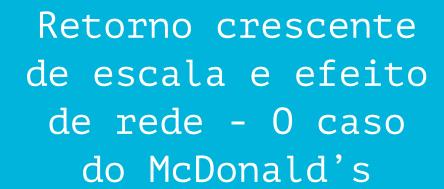
- 1 Qual o mercado relevante geográfico de produto / serviço que você pretende fornecer?
- 2 Qual o mercado relevante de produto / serviço que o seu produto / serviço está situado?

Por favor, direcione suas respostas para a página "O Algoritmo do Sucesso" no Facebook e vamos discutir em conjunto as possibilidades.



## a ALGORITMO de sucesse

com cămila farani



# Retorno crescente de escala e efeito de rede - O caso do McDonald's

Um dos pontos críticos para se montar uma empresa com alto potencial de retorno é manter o custo de aquisição dos seus clientes baixo.

Isso significa que quanto mais o seu cliente repete a experiência de compra / serviço, mais ele gera receita para o negócio. E se essa recompra acontecer por necessidade, por consequência, esse cliente gera uma Receita Anual Marginal maior. Por isso, devemos considerar esse cálculo para saber quanto gastar para trazer um novo cliente.

Se você gasta 50 reais para adquirir um cliente que dá de retorno um lucro de 20 reais todos os dias, vale a pena sacrificar o lucro dos primeiros dias em nome da parceria em longo prazo, que tende a ser mais lucrativa.

Esse é um cálculo simples e que o Algoritmo do Sucesso ajuda a dinamizar e facilitar sua aplicação.

As duas maneiras de conseguir atingir com maior facilidade a aquisição de clientes de forma barata são: a construção de estratégias que geram retorno crescente de escala, ou seja, que façam com que cada cliente novo fique mais barato para atender em relação ao cliente antigo, e estratégias que geram efeito de rede, ou aqueles casos nos quais a natureza do negócio implica em um aumento de barreira de entrada.

Agora que você descobriu as premissas perenes e as passageiras e definiu um modelo de negócios adequado, você precisa se preocupar com a execução. Ainda é possível que alguém execute esse mesmo projeto antes de você.

Não espere ser perfeito, analise aquilo que supre as premissas e siga em frente, sempre analisando e melhorando.

Empresas que possuem estratégias de retorno crescente de escala e de efeito de rede tendem a ser focadas em desenvolvimento ou infraestrutura tanto dentro do mundo da tecnologia quanto na vida real.

Um bom exemplo de caso de retorno crescente de escala foi a mudança sofrida pelo McDonald's na tentativa de se tornar uma marca com presença global.

Fornecer carne, pão, queijo e diversos condimentos que podem apodrecer facilmente de forma consistente é uma tarefa árdua e quase impossível de ser executada por apenas uma empresa com os detalhes envolvidos.

E é por esse motivo que o McDonald's não faz isso. Atualmente, o McDonald's é mais uma empresa de marketing e de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos do que propriamente uma rede de lanchonetes fast-food.

Como vocês podem ver, o filme "O Fundador", estrelado brilhantemente pelo ator Michael Keaton, conta o momento exato no qual todos os negócios tendem a encontrar o seu limite.

Se você ainda não viu este filme, recomendamos que assista.

Com efeito, ser dono de uma fábrica, fazenda ou qualquer outra atividade comercial, apesar de trazer uma proximidade maior da produção, também implica nas limitações da capacidade de produção do local.

#### Por exemplo:

Digamos que o McDonald's tenha uma fábrica com capacidade de produção de 100.000 hambúrgueres por mês, o que seria capaz de atender cinco restaurantes.

Não seria possível produzir uma unidade adicional na fábrica para inaugurar um 6º restaurante, tendo em vista que o limite já foi alcançado. Ou seja, para o McDonald's conseguir abrir apenas mais uma nova loja, ele teria que incorrer no custo inteiro de construir uma nova fábrica e, por esse motivo, os riscos envolvidos acabariam aumentando bastante.

Esse é o motivo pelo qual a maioria das empresas nunca conseguirão escalar enquanto outras parecem crescer sem fim.

A primeira etapa para ser possível gerar retorno crescente de escala e, por consequência, redução nos custos de aquisição é se livrar de todas as etapas de produção que envolvam retornos decrescentes de escala.

Isso significa, na prática, ações como evitar ter um estoque mantendo-o com o fabricante, evitar ser dono da fábrica se esse processo não for crucial para o produto final e evitar projetos que

implicam em limitação física clara, sem que haja uma outra forma de garantir a escala.

Voltando ao caso do McDonald's, Ray Kroc viu a oportunidade de expandir o modelo de franquia por todos os Estados Unidos, focando apenas na marca e no padrão de qualidade da comida.

Apesar de conseguir pouco dinheiro com os royalties e sofrer limitações dos irmãos McDonald's, Harry J. Sonneborn, primeiro presidente da história do McDonald's, surgiu com a ideia de fazer com que Ray Kroc assumisse a compra dos terrenos onde as franquias iam nascer e ainda sugeriu que ele cobrasse um aluguel de acordo com a performance do local.

Essa jogada fez com que o McDonald's, a partir de então, entrasse no ramo imobiliário, tornando-se o maior dono privado de terras de todos os Estados Unidos em pouco tempo.

Ao ver-se livre das fábricas e dos processos que poderiam gerar retornos decrescentes de escala, o McDonald's conseguiu focar em melhorar ainda mais os seus processos e escolher melhor os seus fornecedores e a sua rede de distribuição, permitindo que o produto permanecesse com praticamente o mesmo gosto em todos os lugares do mundo.

O processo detalhado será explicado no curso, mas ele começa por identificar aqueles processos que não são o motivo principal que fazem os clientes retornarem, e automatizar tudo aquilo que não envolva a inteligência do negócio.



Figura 7 - Fonte da imagem: www.mcdonalds.ca/content/dam/Canada/en/our\_story/image/ray\_croc\_story.jpg

Pense bem, se a Nike tivesse diversas fábricas, ela teria que passar bastante tempo se preocupando com capacidade de produção e construção de empresas subsidiárias apenas para fabricar novas linhas de sapatos, sendo assim, a empresa contaria com uma capacidade bem delimitada de produção. Acima disso, seria necessário construir uma nova fábrica para produzir mais uma linha de sapatos.

Mas não, a Nike não fez isso.

A Nike e as principais marcas do mundo se preocupam muito com o design, tecnologia, material e também como tudo isso é expressado na sua marca.

Ao preocupar-se com esses pontos, a Nike pode diminuir os riscos ao contratar fornecedores. Caso algum destes fornecedores apresente problema, existem outros na fila prontos para serem chamados ao trabalho.

Nem todos os negócios têm a possibilidade de ser escalados da mesma forma. Identificar essas limitações é essencial para saber até onde é possível chegar e de que forma chegar.

Por outro lado, também existe a possibilidade de o negócio ser beneficiado por um efeito de rede. Isso é muito comum com bens de infraestrutura, seja na internet seja no mundo real.

No caso do efeito de rede, um exemplo claro são as empresas distribuidoras de gás natural encanado.

Uma vez que a conexão foi feita para a casa de alguém, o custo de puxar um cano até a casa do vizinho fica menor.

Por outro lado, quem está iniciando um negócio agora, terá que competir com um outro que já possui toda a rede distribuída paga e que agora está apenas adicionando casas na última ponta dos canos já instalados.

O YouTube começou como um site de encontros por vídeo e acabou virando um repositório global de vídeos dos mais diversos tipos. Qual o competidor direto do YouTube hoje em dia?

A história de como o YouTube mudou de rumo é interessante por si só e será contada em detalhes mais à frente. No entanto, é importante você saber desde já que o Google Vídeos, plataforma de vídeos do Google, que já era um gigante da busca naquela época, foi lançado uma semana antes do YouTube entrar no ar e, mesmo assim, perdeu a competição.

Mesmo com todos os bilhões e com os milhares de engenheiros e as milhares de horas investidas em programação, o Google Vídeos perdeu para três garotos chamados Chad Hurley, Jawed Karim e Steve Chen.

Hoje, a plataforma deles sozinha é praticamente responsável pelo principal tráfego de vídeos na internet.

Você dificilmente sabe um nome de um competidor direto do YouTube, e o motivo para isso acontecer é o fato de a empresa preencher um papel vital na infraestrutura da internet.

O YouTube organiza um catálogo de vídeos em larga escala de forma tão eficiente que fica difícil para alguma outra empresa iniciante competir com ele, levando em consideração todos os erros já corrigidos pela plataforma e também o alto custo de manutenção de servidores potentes e que rodam milhões de vídeos carregados ao mesmo tempo através da tecnologia streaming.

Quando em um mercado livre uma empresa atinge o ápice da eficiência e consegue manter esse patamar, atendendo as necessidades e os anseios do público, o custo para alguém novo tirar esta empresa de lá aumenta dramaticamente.

#### Exercício para você:

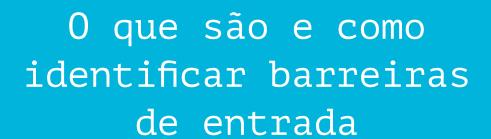
- 1 No seu projeto, quais são as etapas que podem ser automatizadas?
- 2 Qual o custo de automatização destas etapas?
- 3 Qual o potencial ganho com a automatização destas etapas?
- **4** Como você poderia transformar este negócio em um negócio com retorno crescente de escala?

Por favor, direcione suas respostas para a página "O Algoritmo do Sucesso" no Facebook e vamos discutir em conjunto as possibilidades.



## a ALGORITMO de sucesse

com cămila fa<u>rani</u>





# O que são e como identificar barreiras de entrada

Algumas das lições mais importantes da vida estão naquelas situações que você precisa ter cuidado para não acabar se prejudicando.

Uma destas lições é a de que nenhum negócio morre por excesso de dívidas, mas sim por falta de fluxo de caixa.

A segunda lição é a de tomar cuidado com as barreiras de entrada do mercado ou com a área que você planeja entrar.

Em um primeiro momento, essa analogia parece óbvia, mas vamos considerar, por exemplo, que você seja um engenheiro químico e tenha descoberto um novo potencial remédio que pode curar o câncer.

O governo não vai deixar você simplesmente começar a vender a sua receita para quem quiser aceitar o risco de tomar algo de um desconhecido, não, ele vai tentar proteger você, e isso significa que ele vai regulá-lo.

Infelizmente no Brasil, em maior escala, mas também em todo o mundo, regulações acabam, em sua maioria, por desincentivar e prejudicar mais do que o benefício que proveem.

Sendo assim, regulação, leis e regras administrativas burocráticas são uma parte importantíssima da pesquisa que você está fazendo.

Você tem de saber se precisará de uma licença que vai custar 5 milhões de reais e ser liberada em dois anos, já que isso pode inviabilizar o projeto, como de fato acontece com muitas empresas no Brasil.

Barreiras de entrada são ótimas para quem as tem com o objetivo de se proteger de competidores, e é legal buscar esses diferenciais, no entanto, isso significa uma barreira a transpor para quem está iniciando. Outro ponto é que existem diferentes formas de barreiras de entrada.

Regulação é apenas uma das formas de barreira de entrada que existem.

#### As principais são as seguintes:

- 1 Regulação governamental (Petrobras);
- 2 Alto custo inicial (Boeing);
- **3** Tecnologia (Google);
- 4 Efeito de rede e retorno crescente de escala (NET);
- 5 Diferenciação de produto (McDonald's);
- **6** Acesso a canais de distribuição e fornecimento (Standard Oil);
- **7** Resposta competitiva (Facebook).

A primeira, você já deve ter noção do que representa. A primeira barreira de entrada da lista é criada pelo governo, já que ele é o que mais atrapalha novos projetos no país.

Ao mesmo tempo, se você tiver a sorte de ter uma lei protegendo a sua empresa ou prevendo regras para novas empresas entrarem na sua área, você estará sendo protegido da concorrência pelo governo.

Indústrias que possuem um alto custo de entrada pela natureza do negócio, como os setores aeroespacial e de indústria pesada, tendem a possuir uma proteção natural, já que, para competir com quem já está no mercado, é necessário cumprir determinadas especificações mínimas que encarecem o produto final.

Esse tipo de barreira está indisponível para a maioria das pessoas que não possuem acesso a investimentos volumosos ou não têm uma quantidade de dinheiro expressiva para gastar. Pense no seguinte: quanto mais caro for para entrar em um mercado, mais protegido e menos competitivo este mercado tende a ser.

A barreira tecnológica é aquela que tem por trás um algoritmo, tecnologia ou segredo industrial que ninguém consegue copiar.

Essa é uma das barreiras mais difíceis de serem alcançadas. Ela não depende apenas de vontade, mas principalmente de cobrir todas as lacunas que possam existir no seu negócio.

Depois que dominou o mercado, o Google tem continuado a alterar o seu algoritmo de busca e aperfeiçoá-lo, adicionando tudo aquilo que ele acredita que pode facilitar a vida de quem está buscando.

Todos os dados são coletados, interpretados e respondidos em tempo recorde e de forma incessante.

Como o algoritmo de busca do Google não é aberto ao público, cada nova melhoria adicionada pela empresa aumenta a barreira de entrada para novos competidores, que, agora, além de oferecerem uma solução nova e mais eficiente, também terão de suprir todo o resto que o Google supre ou terão que criar algo tão inovador e revolucionário que compense alterar o Google por uma nova plataforma de buscas mais eficiente.

Isso não é impossível. Aconteceu em 1996 quando o próprio Google criou a sua solução e decidiu competir de frente com os maiores players do mercado.

A barreira é grande, mas, para quem conseguir conquistar um lugar no topo, os louros da glória compensam muitas vezes o esforço.

A quarta forma é o efeito de rede. Isso acontece quando, por exemplo, os cabos da NET que passam embaixo das ruas precisam ser puxados apenas alguns metros a mais para alcançar um novo prédio.

Se a cada novo usuário o preço para chegar no próximo ficar mais barato, esse é um forte indicativo da existência de efeito de rede e, por consequência, de retorno crescente de escala.

A barreira de entrada que o efeito de rede dá cria algumas das empresas mais duradouras do mercado, já que criar um concorrente implicaria em incorrer em todos os custos que já foram amortizados pela empresa que começou a empreitada.

Existem diversas oportunidades desse tipo e elas podem ser desenhadas para ter essa característica.

A quinta barreira de entrada é a existência de uma marca forte e já consolidada. O McDonald's é um excelente exemplo.

Qualquer pessoa consegue reconhecer um restaurante do McDonald's a distância apenas avistando a letra "M" em um letreiro amarelo iluminado.

Se a marca for forte o suficiente, às vezes, nem o logo é necessário.



Figura 8 - Fonte da imagem: i.pinimg.com/originals/1a/8e/71/1a8e71de37ca2fe8e34924f23674e676.jpg

A marca McDonald's é ligada intimamente a cheeseburguers, então, qualquer concorrente que tente entrar na mesma área deverá criar um diferencial suficientemente forte para compensar as estratégias da marca já consolidada.

Ultimamente, algumas hamburguerias gourmets têm ganhado espaço e a preferência de parte do público, apesar disso, possuem também a característica da limitação do espaço e escala do negócio.

A sexta barreira de entrada são os acessos a canais de distribuição e fornecimento. Se você controlá-los, você irá controlar toda a indústria.

Na segunda metade do século XIX, J. D. Rockefeller percebeu esse fato e firmou com Cornelius Vanderbilt, o detentor das principais ferrovias dos Estados Unidos, um acordo que lhe concedeu exclusividade no envio de querosene.

Em troca, Rockefeller garantiu que conseguiria suprir todos os vagões que haviam sido acordados.

Uma vez acordada a exclusividade, Rockefeller era a única pessoa que tinha a capacidade de transportar o querosene em longas distâncias para ser vendido em outros estados a um preço módico.

Esse benefício sobre a distribuição fez com que Rockefeller possuísse uma vantagem que ninguém mais era capaz de superar. Com isso, ele acabou comprando a maior parte dos seus concorrentes e, em pouco tempo, se transformou em um dos homens mais ricos da história dos Estados Unidos.

Para se ter noção do tamanho do império criado por Rockefeller, graças a essa barreira de entrada, no final do século XIX, ele controlava quase 91% de toda a distribuição de petróleo e derivados nos Estados Unidos.

A sétima barreira de entrada é também a mais difícil de ser aplicada. O Facebook, apesar de também possuir benefícios do efeito de rede gerados pela rede de conexões criadas, possui uma das características mais claras.

A empresa entende a sua premissa primordial como sendo a comunicação, o conceito de trazer as pessoas mais próximas através de tecnologia e informação.

Dessa forma, todas as medidas do Facebook são na direção de atingir esse objetivo. Se outras empresas tendem a fazer o mesmo com o objetivo de obterem mais sucesso, existem duas

opções: comprá-las ou copiar e melhorar a característica que está tornando o produto do outro melhor e mais responsivo.

Esta característica, às vezes, se confunde com a mesma do Google, no entanto, se difere pelo fato de suprir demandas mais genéricas do que organizar informações de um resultado de uma busca, por exemplo.

Ela trabalha com as emoções das pessoas e com a necessidade de comunicação e as diferentes formas de interação entre elas. Sua natureza é mais subjetiva.

Agora que você entendeu as diferentes formas de barreira de entrada que existem, segue um exercício para você:

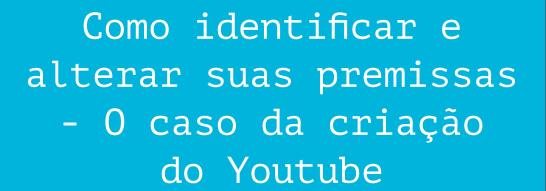
- 1 Quais barreiras de entrada você consegue identificar no seu negócio?
- 2 Quais as formas que você sugere para resolvê-las?
- **3 -** Como você acredita que poderia mudar o seu negócio para criar barreiras de entrada e se proteger mais da competição?

Por favor, direcione suas respostas para a página "O Algoritmo do Sucesso" no Facebook e vamos discutir em conjunto as possibilidades.



### a ALGORITMO de sucesse

com cămila farani



# Como identificar e alterar suas premissas - O caso da criação do Youtube



Figura 9 - Fonte da imagem: web.archive.org

Esse era o visual do YouTube apenas três meses antes de alterar a sua estratégia para focar em ser uma plataforma de vídeos.

A decisão não veio fácil. Ela aconteceu depois de uma determinação do Conselho de Administração da empresa, que havia levantado dinheiro para montar um site de encontros por vídeo.

Boa a ideia, né?

Só que a impressão foi a de que ninguém estava interessado em trocar mensagens por vídeo naquela época, e o projeto fracassou dramaticamente.

O YouTube até tentou oferecer no Craigslist 10 dólares para qualquer pessoa que se cadastrasse na plataforma e subisse vídeos, mas não obteve sucesso.

O fracasso parecia certo.

Foi aí que a empresa analisou que abandonar o projeto talvez não fosse necessário. Com poucas mudanças, o YouTube podia transformar o site em uma plataforma focada em hospedar vídeos pessoais de qualquer um e permitir o compartilhamento destes vídeos com outras pessoas (amigos, por exemplo).

Em meados dos anos 2000, dividir fotos e vídeos on-line era um problema. A internet era lenta e os aparelhos não eram tão inteligentes assim.

Uma semana antes do lançamento do YouTube como plataforma de vídeos, o Google, uma gigante da internet, resolveu lançar o Google Vídeos.

Agora, imagine esta situação: você vai adaptar o seu produto fracassado e quando você está a uma semana de lançá-lo com a nova cara, uma das maiores empresas da internet mundial resolve fazer um projeto exatamente igual ao seu. Qual seria a sua reação?

No final, o YouTube ganhou a competição, mas isso aconteceu justamente porque o Google era um gigante.

O fato de o Google ser um gigante significava que ele não podia correr o risco de ter material violando direitos autorais e sendo postado por usuários aleatoriamente. Devido à sua evidência, haveria uma enxurrada de requisições, reclamações e processos.

Para evitar isso, o Google Vídeos estabeleceu um prazo de sete dias para aprovação de um vídeo que fosse subido por um usuário cadastrado na plataforma.

Enquanto isso, como o YouTube era desconhecido no mercado e nos Estados Unidos a lei protegia as empresas sobre material que elas mesmas realizavam upload, sempre tendo a chance de remover o conteúdo quando necessário, a plataforma começou a receber uma avalanche de novos vídeos e de usuários interessados em assistir aos vídeos de outras pessoas cadastradas.

No início, a premissa definida pelo YouTube foi a de suprir a necessidade das pessoas por uma relação on-line, que fosse mais autêntica e real. Sendo assim, a empresa imaginou que criar um site de encontros por vídeos seria uma boa forma de resolver esse problema.

No final, as pessoas não viram valor agregado na solução apresentada no site de encontros, mas o YouTube obteve muito sucesso tentando resolver o problema de pessoas que queriam ver vídeos de outras pessoas conhecidas e desconhecidas na internet.

A identificação da premissa em cada uma dessas etapas foi essencial para saber quando tudo não faz mais sentido.

É muito difícil errar na lógica. Um erro na lógica é óbvio, todo mundo vê e consegue perceber a inconsistência naquilo.

A premissa é sempre assumida como verdadeira e dificilmente é questionada. E é aí que mora o perigo.

Se, por exemplo, você percebe um problema e resolve ele, você ainda precisa calcular se o custo da solução que você está oferecendo compensa o benefício apresentado.

Então, vamos supor que você criou um produto revolucionário que tem como foco uma nova forma de higienização após as necessidades no vaso sanitário.

Se a solução for muito cara e não for muito mais prática do que a existente atualmente, as pessoas podem preferir permanecer com aquela que elas já fazem uso hoje.

Por esse motivo, é fundamental entender que nem toda boa solução é um bom negócio.

Por muito tempo, a visão que diferentes países tinham de como a vida do homem comum deveria ser variava bastante, mas um dos perfis mais marcantes foi o chamado "sonho americano".

Muitos confundem o "sonho americano" como sendo o sonho de ficar rico, mas isso não é verdade.

O "sonho americano" nasceu da ideia de que cabia a qualquer cidadão comum ter acesso às mais diversas regalias e benfeitorias que a modernidade poderia trazer.

Uma evidência dessa tendência está em tudo nos Estados Unidos. Lava-louças, secadora de roupas e aquecedores, por exemplo, são comuns na maioria dos lares nos Estados unidos, demonstrando a vontade dos americanos de viabilizar um padrão de vida razoável para todo tipo de cidadão.

Se poucos conseguem mudar tanto o mundo, imagine o que podemos fazer juntos, se cada um de nós começar um negócio com foco em resolver o problema dos demais e cobrar um pouco por isso.

Este modelo de sociedade está sempre se renovando e avançando rapidamente.

Mudanças só ocorrem se nós praticamos elas.

Dois brasileiros chamados José Braz Araripe e Fernando Lehly Lemos inventaram o câmbio automático para carros no ano de 1932.

Devido ao fato de o Brasil possuir muita burocracia e uma história difícil de desenvolvimento industrial, os brasileiros avaliaram as opções que tinham como inventores e decidiram vender o seu projeto e patente para a General Motors, que passou a ser a detentora da patente e a grande difusora do câmbio automático como padrão dos carros americanos.

A ideia por trás disso era tornar a direção o mais simples possível. Qualquer um deveria aprender a dirigir com o mínimo esforço.

A ideia no Brasil e na Europa não seguiu a tendência, principalmente por aqui, onde até hoje uma pessoa ou firma, para importar um carro, precisa de uma empresa que tenha autorização do governo.

#### Perguntas para você:

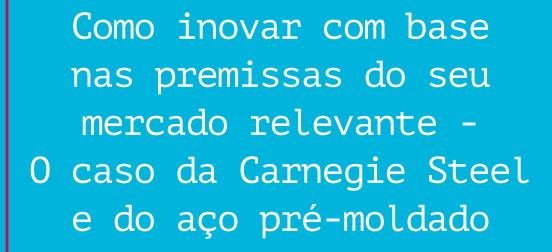
- 1 Qual a premissa primordial do seu negócio?
- 2 Quais outras premissas secundárias você conseque identificar?

Por favor, direcione suas respostas para a página "O Algoritmo do Sucesso" no Facebook e vamos discutir em conjunto as possibilidades.



#### a **ALGORITMO** da sucessa

com cāmila fa<u>rani</u>



# Como inovar com base nas premissas do seu mercado relevante - O caso da Carnegie Steel e do aço pré-moldado

Agora que você já desvendou quais são as premissas perenes e passageiras do problema que você deseja resolver e identificou o mercado relevante que está situado, chegou a hora de criar algo original.

O primeiro passo, assumindo que você já sabe qual a premissa perene do projeto, é o levantamento de como cada um dos competidores se adequa à premissa, o quão distante cada um está dela e, o mais importante, o porquê de cada um deles ter parado por aí.

Neste momento, é importante interagir com seus competidores e potenciais clientes.

Fazer uma pesquisa direcionada especificamente para os motivos que fazem seu competidor ser cliente de alguém ou não ter escolhido alguma outra empresa como fornecedora.

Entender como o seu cliente e os seus concorrentes pensam é essencial para que você consiga traçar uma linha clara entre aquilo que precisa ser feito e aquilo que está sendo feito atualmente.

A diferença entre o que está sendo feito pelos seus concorrentes e as expectativas deles ao redor daquilo que precisa ser feito determina o grau de inovação que você pode ter.

Uma vez identificadas as possibilidades, você pode testar o resultado diretamente em um discurso de venda com seus potenciais clientes.

Um caso clássico desse acontecimento foi com Andrew Carnegie, fundador da Carnegie Steel, atual U.S. Steel, ainda uma das maiores empresas do mundo.

A Carnegie Steel foi uma das pioneiras do mundo em utilizar uma nova forma de produção de aço em larga escala que permitia a redução vertiginosa de custos de produção.

Tendo avaliado as opções de metal disponíveis na época, Carnegie chegou à conclusão de que se ele conseguisse reduzir o custo de produção do aço o bastante, o material poderia ser

utilizado para muito mais ocasiões do que o ferro e principalmente como um substituto mais resistente e imune à ferrugem.

Carnegie, confiava nas premissas do seu produto e sabia que a aplicação desse novo metal poderia revolucionar a construção e fabricação de diversos itens.

Após a sua usina ficar pronta, Carnegie teve que buscar formas de utilizar o seu aço para então convencer os potenciais novos compradores de que adquirir aço era mais durável e proveitoso do que utilizar ferro ou concreto na construção.

Sobre o que falamos anteriormente, nesse momento, o mercado relevante de produto era determinado pelos produtos cuja sua matéria-prima poderia ser substituída pelo aço.

Nesse caso, substitutos do aço poderiam ser o concreto, tijolo, madeira, qualquer material que pudesse substituir o aço na construção.

Carnegie percebeu que suas vigas de aço poderiam ser pré-moldadas e vendidas para construtoras que pudessem dessa forma reduzir custos na montagem, sendo necessária apenas a colocação no lugar correto e o aparafusamento.

Além disso, ele sabia que podia contar com a resistência do aço na construção, permitindo que prédios como o Empire State, a Torre Chrysler e as Torres Gêmeas fossem construídos.

E não parou por aí, o aço passou a ser utilizado em construções nos Estados Unidos como um dos materiais mais comuns, fazendo com que, apenas se baseando nas premissas que ele descobriu, diversas indústrias a partir daí pudessem ser aperfeiçoadas e até criadas.

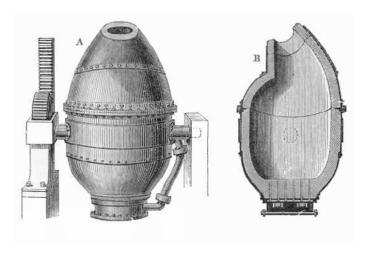


Figura 10 - Fonte da imagem: Bessemer Converter

Naquela época, a existência de talheres de aço não era uma novidade, novidade eram talheres de aço que haviam sido produzidos por uma fração do custo anterior.

Sendo assim, com o aço, novas possibilidades se abriram com a perspectiva de um mundo onde objetos de metal não mais enferrujavam, e isso dominou o planeta.

Apesar disso, em nenhum lugar, as aplicações do aço são tão visíveis quanto nos Estados Unidos, e isso prova um ponto muito importante.

Cada país, empresa, produto, processo e tecnologia só avança e transforma o mundo se nós tomamos a atitude de fazer isso.

As áreas em que Carnegie teve mais influência foram justamente aquelas nas quais o uso do aço mais se desenvolveu.

Não por coincidência, em diversos países do mundo, inclusive no Brasil, onde a influência da indústria do aço acabou ficando mais distante, jamais foi alterada a forma principal de construção, apenas os produtos que não têm substitutos diretos.

Isso demonstra mais uma vez que não interessa o quão bom é o seu produto ou serviço, ou o quanto você acredita na viralidade de algo. A única coisa sustentável no tempo é a necessidade das pessoas pelo seu produto e a percepção delas sobre essa necessidade.

Se uma pessoa não sabe que o aço não enferruja, que é mais flexível e forte, ela jamais poderá cogitar a utilização dele.

Se você entende a sua área, basta focar na hora de negociar sobre de que forma o que você tem hoje faz com que você atinja ou chegue mais próximo da premissa perene.

Na sua busca pela inovação, o caminho mais seguro é feito através da análise correta das premissas, da compreensão do mercado relevante, de quais bens podem ser substitutos do seu e em que escala isso acontece e, por fim, do oferecimento gradual de soluções, sempre tendo como termômetro o seu cliente e os seus concorrentes.

No final das contas, tudo se resume a como sua solução ajuda ou faz com que o cliente atinja a premissa que você defende.

Se tudo for seguido à risca, é possível sempre oferecer soluções viáveis que também serão bons modelos de negócios.

#### Um exercício para você:

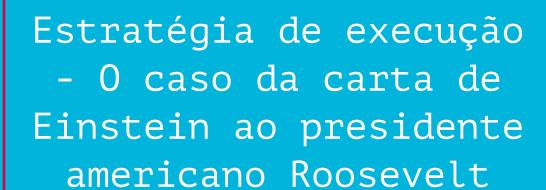
- 1 Qual a percepção dos seus clientes sobre as soluções que existem hoje?
- 2 Qual a maior dor dos seus potenciais clientes atualmente segundo eles mesmos?

Por favor, direcione suas respostas para a página "O Algoritmo do Sucesso" no Facebook e vamos discutir em conjunto as possibilidades.



#### a ALGORITMO de sucesse

com cămila farani



# Estratégia de execução - O caso da carta de Einstein ao presidente americano Roosevelt

Não seria exagero dizer que sem uma estratégia muito clara de como atingir o seu cliente, todo o planejamento até aqui foi em vão.

O nosso primeiro impulso é querer traçar onde queremos chegar, metas para alcançar.

No primeiro momento, antes de traçar metas, é necessário traçar como chegar lá.

Vou dar um exemplo que aconteceu no ano de 1939, no início da Segunda Guerra Mundial.

#### Einstein, Roosevelt e a bomba atômica

Muitos creditam a Einstein o início do esforço americano para conseguir desenvolver a bomba atômica.

Albert Einstein Old Grove Rd. Massau Point Peconic, Long Island August 2nd, 1939

F.D. Roosevelt, President of the United States, White Rouse Washington, D.C.

Sirı

Some recent work by E.Permi and L. Szilard, which has been communicated to me in manuscript, leads me to expect that the element uranium may be turned into a new and important source of energy in the immediate future. Certain aspects of the situation which has arisen seem to call for watchfulness and, if necessary, quick action on the part of the Administration. I believe therefore that it is my duty to bring to your attention the following facts and recommendations:

In the course of the last four months it has been made probable through the work of Joliot in France as well as Fermi and Szilard in
America - that it may become possible to set up a nuclear chain reaction
in a large mass of uranium, by which wast amounts of power and large quantities of new radium-like elements would be generated. Now it appears
almost certain that this could be achieved in the immediate future.

This new phenomenon would also lead to the construction of bombs, and it is conceivable - though much less certain - that extremely powerful bombs of a new type may thus be constructed. A single bomb of this type, carried by boat and exploded in a port, might very well destroy the whole port together with some of the surrounding territory. However, such bombs might very well prove to be too heavy for transportation by air.

-2-

The United States has only very moor eres of uranium in moderate ... quantities. There is some good ore in Canada and the former Czedhozlovakia, while the most important source of uranium is Belgian Congo.

In view of this situation you may think it desirable to have some permanent contact maintained between the Administration and the group of physicists working on chain reactions in America. One possible way of achieving this might be for you to entrust with this task a person who has your confidence and who could perhaps serve in an inofficial capacity. His task might comprise the following:

a) to approach Government Departments, keep them informed of the further development, and put forward recommendations for Government action, giving particular attention to the problem of securing a supply of uranium ore for the United States;

b) to speed up the experimental work, which is at present being carried on within the limits of the budgets of University laboratories, by providing funds, if such funds be required, through his contacts with private persons who are willing to make contributions for this cause, and perhaps also by obtaining the co-operation of industrial laboratories which have the necessary equipment.

I understand that Germany has actually stopped the sale of uranium from the Czechoslovakian mines which she has taken over. That she should have taken such early action might perhaps be understood on the ground that the son of the German Under-Secretary of State, von Weizsäcker, is attached to the Kaiser-Wilhelm-Institut in Berlin where some of the American work on uranium is now being repeated.

Yours very truly,

#. Sinsting
(Albert Einstein)

Figura 11

No esforço que se sucedeu, foram necessários bilhões de dólares de dinheiro público e anuência do congresso com foco em desenvolver, em segredo, uma bomba de proporções devastadoras.

Tudo começou com a descoberta por Enrico Fermi de uma reação atômica na qual era possível haver fissão nuclear e que tal reação poderia ser iniciada pelo bombardeamento de nêutrons contra o núcleo de urânio.

Isso aconteceu exatamente no momento em que Hitler estava no poder e estava rapidamente ampliando os seus poderes no Parlamento para níveis quase absolutos.

Com a escalada da violência contra os judeus e devido ao discurso de ódio, todos já esperavam que a Alemanha nazista se tornasse um problema.

Na realidade, o próprio Hitler era considerado um problema e teve negado o cargo de chanceler pelo então presidente Paul von Hindenburg, com a menção de que não poderia passar o poder a alguém tão radical quanto ele em sã consciência, realidade que acabou acontecendo algum tempo depois devido à falta de possibilidade de ele formar maioria no Parlamento.

Os cientistas que puderam fugir fizeram isso, e alguns deles fugiram para os Estados Unidos.

Nessa mesma época, a Bélgica estava explorando e comprando urânio no Congo e, existia, com a descoberta de Fermi, um grande receio por parte dos cientistas de que esse urânio pudesse cair nas mãos dos alemães e ser usado para criar uma arma contra seus já declarados inimigos.

Percebendo a situação perigosa com a ameaça nazista, Leó Szilárd contatou Einstein com a intenção de avisar ao embaixador da Bélgica, nos Estados Unidos, justamente, porque sabia que sozinho não teria status para ser ouvido e respeitado.

Einstein então esboçou em cima da carta já escrita por Szilárd um texto direcionado ao embaixador da Bélgica, porém, um amigo seu chamado Alexander Sachs, que era amigo pessoal do então presidente dos Estado Unidos, disse que garantiria a entrega da carta nas mãos do presidente, se ela viesse com a anuência de alguém respeitado no mundo científico.

Szilárd usou então a mesma carta que havia feito para alertar o embaixador da Bélgica e solicitou a assinatura de Albert Einstein, que leu, entendeu a gravidade da ameaça e assinou.

A carta em poucos dias foi entregue diretamente nas mãos do presidente Roosevelt, assinada por Albert Einstein, maior cientista vivo na terra até aquele momento, mas escrita

e idealizada por Leó Szilárd, depois de consulta feita com seus amigos Edward Teller e Eugene Paul Wigner.

Essa carta foi a motivação que deu origem ao Projeto Manhattan e, por fim, à bomba atômica.

Apesar de ser controverso o resultado, com a produção de bombas nucleares, a lição permanece.

Ainda que você não esteja falando com as pessoas certas ou não tenha status para conseguir pedir diretamente aquilo que você descobriu, elabore uma forma de chegar ao objetivo utilizando uma ponte.

Entender o objetivo final é essencial para saber traçar a estratégia certa.

O Algoritmo do Sucesso não é apenas saber o que fazer, mas principalmente como, quando e por que fazer algo.



## a ALGORITMO de sucesso

com cămila farani



# Como vender seu projeto para investidores

Quando você for apresentar o seu projeto para qualquer investidor, é importantíssimo que você siga algumas premissas.

A primeira premissa é a de que os investidores não entendem do seu negócio e provavelmente não vão ser melhores do que você tocando a sua empresa.

A segunda premissa é a de que a sua apresentação tem que ser sucinta e focada no modelo de negócios, na premissa defendida e nas projeções financeiras.

Nos slides, é fundamental adicionar o nome da sua empresa, e-mail para contato e nome do time fundador.

A sua apresentação deve conter um mínimo de informações, sendo mais fácil dividir cada uma em tópicos específicos.

# Os tópicos mais relevantes em uma apresentação para investidores são:

- 1 Qual problema você está querendo resolver?
- 2 Como você ganha dinheiro resolvendo este problema?
- 3 Qual a sua estratégia de marketing?
- **4** Quais são os seus competidores e em que eles são melhores que você? E em que você é diferente ou melhor?
- **5** Oual o tamanho do mercado relevante?
- **6** Quais são as suas barreiras de entrada?
- 7 Quais as métricas do seu negócio?
- 8 Qual o segredo do seu negócio? O que você percebeu que ninguém mais percebeu?
- **9** Qual o valor do investimento, incluindo valuation?

O Algoritmo do Sucesso | A arte da inovação

A apresentação precisa ser feita de forma fluida e que demonstre claramente e diretamente cada um dos pontos que possam ter ficado nebulosos na hora de passar a informação.

Por fim, lembre-se de ficar calmo e treinar bastante antes da apresentação.

Se você tiver interesse no curso "O Algoritmo do Sucesso", explicaremos todo esse assunto com mais detalhes e demonstração de como executar cada uma das etapas para se criar uma empresa inovadora do zero.

Este e-book é um complemento e um gostinho do curso "O Algoritmo do Sucesso", no qual trazemos exemplos ainda mais recentes envolvendo a Apple e outras empresas, além do método para executar cada ponto abordado aqui.

Se você responder a todas as perguntas aqui propostas, seguindo as instruções no site www. algoritmodosucesso.com.br, poderá ganhar até 30% de desconto na matrícula do curso e terá uma chance de apresentar seu projeto para alguns dos sharks do Shark Tank que nós convidamos para o evento final que acontecerá no fim do curso.

Boa sorte nesta empreitada!

Vamos mudar o mundo juntos, uma solução de cada vez!

Esperamos você lá!

O Algoritmo do Sucesso com Camila Farani A arte da inovação

Escrito por Camila Farani, Paulo Cesar (PC) e Victor Colucci

Desenvolvido por Go Viral www.goviral.media 2017 | Versão 1

