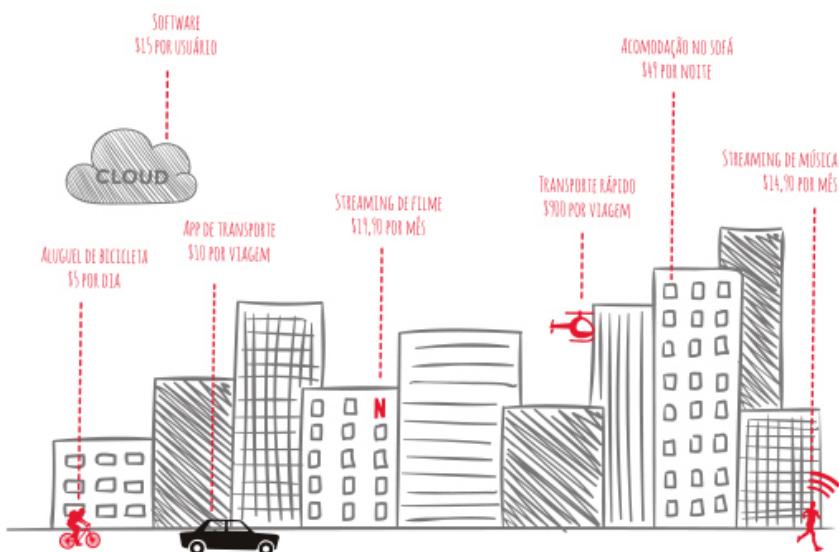


RODRIGO DANTAS

# Economia do acesso

e os modelos de negócios baseados em  
compartilhamento, recorrência e assinaturas.



Casa do  
Código

© Casa do Código

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº9.610, de 10/02/1998.

Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida, nem transmitida, sem autorização prévia por escrito da editora, seja quais forem os meios: fotográficos, eletrônicos, mecânicos, gravação ou quaisquer outros.

*Edição*

Adriano Almeida

Vivian Matsui

*Revisão e diagramação*

Bianca Hubert

Vivian Matsui

*Arte e concepção*

Leandro de Andrade

[2015]

Casa do Código

Livro para o programador

Rua Vergueiro, 3185 – 8º andar

04101-300 – Vila Mariana – São Paulo – SP – Brasil

[www.casadocodigo.com.br](http://www.casadocodigo.com.br)

# ISBN

*Impresso e PDF:* 978-85-5519-186-2

*EPUB:* 978-85-5519-187-9

*MOBI:* 978-85-5519-188-6

Você pode discutir sobre este livro no Fórum da Casa do Código: <http://forum.casadocodigo.com.br/>.

Caso você deseje submeter alguma errata ou sugestão, acesse <http://erratas.casadocodigo.com.br>.

## Sobre o grupo Caelum

Este livro possui a curadoria da Casa do Código e foi estruturado e criado com todo o carinho para que você possa aprender algo novo e acrescentar conhecimentos ao seu portfólio e à sua carreira.

A Casa do Código faz parte do Grupo Caelum, um grupo focado na educação e ensino de tecnologia, design e negócios.

Se você gosta de aprender, convidamos você a conhecer a Alura ([www.alura.com.br](http://www.alura.com.br)) que é o braço de cursos online do Grupo. Acesse o site e veja as centenas de cursos disponíveis para você fazer da sua casa também, no seu computador. Muitos instrutores da Alura são também autores da Casa do Código.

O mesmo vale também para os cursos da Caelum ([www.caelum.com.br](http://www.caelum.com.br)) que é o lado de cursos presenciais, onde você pode aprender junto dos instrutores, em tempo real e usando toda a infraestrutura fornecida pela empresa. Veja também as opções disponíveis lá.

Para Vanessa, Lucas,  
Bianca, Simone, Paulo  
e M. Helena.

## PREFÁCIO

### por Luciano Pires

Em 1494 um monge franciscano e importante matemático italiano chamado Luca Bartolomeo de Pacioli publicou um tratado que causaria imenso impacto na história da humanidade. Tratava-se da *Summa de aritmética, geometria, proporção e proporcionalidade*.

Numa seção chamada “particulario de computies et scripturis”, ele apresentava o Método das Partidas Dobradas, que se transformou no padrão utilizado pelas organizações para registrar transações financeiras. Ali nascia a contabilidade como conhecemos hoje, baseada nas entradas e saídas.

Por mais de 500 anos as empresas e indivíduos se basearam no sistema criado por Luca Pacioli, que se apoia no processo de trocas, que vem lá de trás, noascimento daquilo que chamamos de comércio. Eu pego dois peixes, só preciso de um. Você faz duas cestas de vime, só precisa de uma. Eu quero uma cesta, você quer um peixe, trocamos um pelo outro e pronto!

Com o surgimento do dinheiro, tudo ficou mais simples, pudemos fazer negócios mais amplos, surgiu o capitalismo e chegamos ao mundo que conhecemos, sempre trocando alguma riqueza por algum produto ou serviço.

Luca Pacioli nos ajudou a observar o que compramos, o que gastamos e entender se estamos no lucro ou no prejuízo.

No mundo dos discípulos de Pacioli, um indivíduo bem sucedido é aquele que tem muita riqueza, muitas posses. E foi assim que fomos criados até o final do milênio passado.

Ao longo dos anos 1990, o mundo, que já era uma aldeia global desde que as redes de satélites começaram a ser montadas nos anos 1960, assistiu perplexo ao surgimento da World Wide Web, a internet, que possibilitou uma rede de conexões inimagináveis nos tempos de Pacioli. Foi então que mergulha-

mos numa nova realidade, que o “particulario de scripturis” não conseguia explicar.

No cruzamento para o novo milênio nos vimos diante de situações inexplicáveis, quando o valor não era mais o tijolo e o cimento, o terreno, o avião, o automóvel, o produto ou o serviço, mas ideias, patentes, promessas. Nasceram as tais empresas “ponto com” que criaram bilionários do dia para a noite. O sistema de emissão de passagens aéreas passou a valer mais que a companhia aérea que tinha centenas de aviões!

Vimo-nos diante de uma realidade muito além

daquela troca de produtos por riqueza. Agora se falava de uma riqueza futura, de um plano de negócios, de um sistema que não existia materialmente, mas era um conjunto de “bites” espalhados pelo éter.

Pela primeira vez, nós, indivíduos, tivemos de lidar com a riqueza não material e, treinados por 500 anos no sistema de Pacioli, tomamos um nó. Como contabilizar o intangível? Como acumular riqueza que não se pode pegar? Como colocar preço naquilo que “não existe” da forma como fomos acostumados a conhecer?

Considero o ápice desse questionamento o sur-

gimento do Napster em 1999, o primeiro sistema de compartilhamento em alta escala que possibilitou que as pessoas trocassem arquivos musicais entre si. Aquilo foi um escândalo mundial, pois ameaçava a indústria da música, e o que se viu foi uma luta na justiça, que culminou com o fechamento do Napster, que durou pouco mais de 2 anos. Mas deixou 8 milhões de usuários com água na boca...

Pela primeira vez ficava claro que eu poderia ter uma biblioteca musical sem precisar comprar CDs. Aquela minha coleção que levou anos para ser construída, custou um monte de dinheiro e ocupava um

armário, repentinamente deixava de ser funcional.

Surgira um outro processo que não ocupava espaço, que me permitia ter uma música sem precisar comprar um CD inteiro, que era infinitamente mais barato (na verdade, virtualmente gratuito) e que dava a mim, o consumidor, uma liberdade que eu não imaginava que existiria.

O valor criado pelo Napster era irresistível, outros sistemas surgiram até a indústria entender que era impossível lutar contra, e mergulharam de cabeça no negócio da venda de arquivos de músicas por download. Um iTunes depois, os CDs tornaram-se peças

de museu. E o mundo nunca mais foi o mesmo.

Eu vivi todo esse processo. Tenho ainda uma amada coleção de elepês, CDs, fitas VHS, LaserDiscs, DVDs e BluRays. Tudo lá criando pó, atropelados pelo iTunes e pela NetFlix. Mas, até pelo meu DNA (data de nascimento avançada), minha cabeça ainda não entrou nos eixos...

Que sociedade é esta em que aquele “possuir” que conheci durante 50 anos, passa a perder o sentido? Ter o CD na prateleira não vale mais nada, aliás, só custa. O que interessa é ter acesso à música que quero ouvir.



# O QUE VALE É O ACESSO AO BENEFÍCIO, NÃO A POSSE DO PRODUTO.

Essa constatação começou a criar um novo tipo de consumidor, que começa a ganhar massa crítica e impactar em nossas vidas, em nossos negócios: a turma que já tem a cabeça feita para buscar a experiência, e não a posse.

Três anos atrás, se você dissesse “Uber”, “Waze” ou “NetFlix” para alguém, provavelmente a pessoa olharia para você com cara de “ué?”. Três anos apenas. Hoje essas tecnologias são parte integrante de minha vida e provocaram mudan-

ças impensáveis. Se até o ano passado eu tinha três automóveis na garagem, hoje tenho dois. Em breve terei um só. Isso pode parecer natural para você, mas para mim, do alto de minhas 60 primaveras, é um comportamento impensável, arrojado, disruptivo.

E me pego vivendo o ápice de uma revolução, das quelas que mudam o eixo da história. Temas como “consumo colaborativo”, “economia do compartilhamento”, “economia colaborativa” ganham cada vez mais espaço e nós, os discípulos de Luca De Pacioli, estamos deslocados... E então surge o Rodrigo Dantas com este livro, que aborda o começo da revolução que,

quem está no meio, não comprehende.

Com generosidade, Rodrigo nos pega pela mão e conduz por uma viagem pela tecnologia que está mudando a forma de consumo das pessoas, e assim, mudando o mundo. Do DVD para o streaming, da propriedade para o acesso, da venda pontual para a recorrente, até chegar ao mundo maravilhoso das assinaturas.

O que emergirá dessa revolução será uma nova sociedade, mais coerente, mais generosa, mais sustentável. E com ela surgirá um novo ser humano, capaz de entender que “riqueza” não significa “posse”.

Neste novo mundo, rico é quem consegue se deleitar.

Deleite-se com este livro.

## **Deleite-se com o futuro.**

Muito obrigado, Rodrigo.

# INTRODUÇÃO

Este não é um livro convencional, com frases de pensadores antigos e referências a outros autores, e tampouco é um livro de autoajuda para empreendedores.

Considere ler dois pedaços secundários: um sobre a desmistificação em ter uma startup, e outro sobre como negócios recorrentes são mais saudáveis e sustentáveis. Além disso, é um ensaio sobre alguns textos escritos por mim nos quais discorro sobre novas formas de consumo, e como as empresas morrem e nascem na velocidade de dias.

O objetivo do livro é contar, por meio de pequenas reflexões, sobre como a nossa vida mudou através de softwares, aplicativos, sites e serviços.

É, também, um exercício claro sobre como vamos deixar de ter a propriedade das coisas.

# SUMÁRIO

<b>01. Eureka</b>	<b>16</b>
<b>02. Três momentos de vida para você empreender</b>	<b>22</b>
<b>03. A fábula das startups</b>	<b>30</b>
<b>3.1 Metade das empresas morre em menos de 4 anos</b>	
<b>3.2 90% das startups vão para o vinagre</b>	
<b>3.3 Maiores naufrágios por indústria</b>	
<b>3.4 Na maioria das vezes, quem ganha dinheiro é aquela startup “feia”</b>	
<b>04. A economia da acesso</b>	<b>52</b>
<b>4.1 Da propriedade para o acesso</b>	
<b>4.2 “Startups matam”</b>	
<b>4.3 O pequeno manifesto da economia da recorrência</b>	
<b>4.4 O fim da Blockbuster</b>	
<b>4.5 A Netflix anuncia o excremento para indústria com foco na propriedade</b>	
<b>4.6 Software como serviço (SaaS)</b>	
<b>4.7 A revolução do software através do modelo SaaS</b>	
<b>4.8 Do Napster para o Spotify</b>	
<b>05. Fintech - o novo banco</b>	<b>80</b>
<b>5.1 Por que as fintechs serão compradas pelos bancos?</b>	

<b>5.2 A (des)construção do mercado bancário pelas fintechs</b>	
<b>5.3 Imitando a indústria fonográfica</b>	
<b>5.4 Desintermediação bancária: o primeiro sinal</b>	
<b>5.5 Exemplos “sutis” de que o Brasil já está prontinho para quebrar bancos burocráticos</b>	
<b>06. Furadeiras, smokings e cheques pré-datados</b>	<b>110</b>
<b>6.1 Membership economy: a economia de membros</b>	
<b>6.2 Sharing economy: a economia do compartilhamento</b>	
<b>6.3 Subscription economy: a economia da recorrência</b>	
<b>07. Manual prático para criar negócios que faturam sempre</b>	<b>136</b>
<b>7.1 A criação de comunidades</b>	
<b>7.2 Crie negócios com apelos de resolução para problemas graves</b>	
<b>7.3 Garanta o sucesso (e a felicidade) do seu cliente</b>	
<b>7.4 Garanta uma tecnologia proprietária</b>	
<b>08. Você não é o futuro: uma conclusão</b>	<b>146</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>151</b>

Versão 21.0.26

1

## CAPÍTULO

# EUREKA

**"TIVE UMA IDEIA!  
MEU DEUS, VOU  
FICAR RICO."**

Esse é exatamente o pensamento que passa na cabeça de 99% dos jovens que vivem sonhando em ser o novo Mark Zuckerberg. A glamourização do empreendedorismo, impulsuada pelo Vale do Silício e também pela mídia, faz com que a ideia de ter um negócio no Brasil seja algo como visto no filme *A rede social*, do brilhante David Fincher.

Raramente os novos empreendedores no país têm como modelos de empreendedores homens como Abílio Diniz e Jorge Paulo Lehmann. Desafio quem cite Everardo Ferreira Telles, menos famoso do que os dois primeiros, mas que fez um dos maiores *exits* de

todos os tempos no Brasil, vendendo a Ypióca para a Diageo por U\$470 milhões.

Nós temos um monte de exemplos de grandes empreendedores dentro de casa, mas costumamos olhar para fora, influenciados pela última década. A internet é a culpada, juntamente com a assessoria de imprensa mal utilizada.

A distorção do modelo empreendedor, por conta dessas variáveis, influencia significativamente uma cultura que ainda está aprendendo a lidar com o empreendedorismo digital, com as novas economias e com o fator de ter um negócio.

**“Os grandes tagarelas não são grandes realizadores.” — Provérbio francês**

A maioria dos novos empreendedores ainda não captou a mensagem de que o maior valor de uma empresa é exatamente “gerar valor”. Faturar, dar lucro e deixar os sócios também confortáveis para decidirem melhor o futuro. Existem muitas empresas que aparecem na capa de revistas e não geram um centavo sequer de receita. Uma hora essa conta chega. Como costuma dizer um dos meus sócios, o Dutra, “não existe café grátis”.

Veja a educação financeira, por exemplo. A maioria dos empreendedores não teve a educação financeira necessária para gerir um negócio. Coisas básicas como fluxo de caixa e juros são aprendidos com o “andar da carruagem”. Entenda que não é uma crítica, mas é exatamente em finanças que a maioria dos empreendedores se perde.

Ter um negócio digital, sonho comum de oito em cada dez jovens que aspiram ser empreendedores, é basicamente ter uma ideia para a maioria.

**Ideia** não é nada! É apenas um sinal.

Na verdade, isso é um

grande sinal para você, que acha que aquele cara que está na mídia, impulsionado por assessoria de imprensa, é um cara de sucesso. Aliás, o que é sucesso?

Apesar de este ser um livro basicamente para falar sobre uma nova economia (ou novas economias), ele se confunde accidentalmente com empreendedorismo, o que é bom, pois assim minhas esperanças são maiores. Imagino que, daqui, saiam bons empreendedores, ideias e empresas, especialmente com o *mindset* de faturarem sempre.

**Então, o recado é:  
preparem-se.**

Sem filtros, escreverei diretamente sobre o que é, na prática, empreender no Brasil.

## A verdade que aquele portal de empreendedorismo não te conta

O brasileiro é o povo mais criativo do mundo (a Nasa precisa mesmo estudar isso). Por isso é que temos tantos empreendedores brilhantes. Mas empreender na prática é um exercício de gestão de crises diárias. Antes de você começar a dar lucro, o governo vai tentar fechar a sua empresa.

**SE VOCÊ FOR PERSISTENTE**  
e tiver um diferencial, ele será seu sócio. Ainda assim, terá riscos diretos de essa empresa quebrar, seja por conta de um concorrente, por conta de um *business plan* errado, por você brigas com um sócio e não querer olhar mais para ele no escritório, por processos trabalhistas tomarem todos os seus recursos, por falta de dinheiro para você crescer, ou por não ter mão de obra excelente de sobra (vai ter de garimpar).

**SE VOCÊ FOR TEIMOSO**  
e passar por tudo isso, ainda restará o desafio de fazer gestão, que é algo extremamente importante.

# SE VOCÊ FOR DOIDO

terá possivelmente um bom negócio na mão, rentável e sustentável. Não confunda com pessimismo o que escrevi. Entenda a mensagem como um *warning* de alguém que já visitou mais de 1.000 empresas em 15 anos de carreira. Já vi empresas sólidas quebrarem por motivos diversos, sendo que a maioria delas tinha um grande potencial. Mas não é essa a mensagem principal deste capítulo.

Empreender é algo grandioso. Ainda mais no Brasil, onde o dinheiro custa mais e os desafios são milhares. Existem fundadores no Brasil capazes de governar um país, liderar uma guerra e ser participante da transformação positiva que o mundo precisa. Brasileiros fundaram o Facebook, o Instagram, o Nubank, a Movile, o Easy Taxi, entre outras centenas de empresas que mudaram o mundo.

**Procure na história.**



## CAPÍTULO

TRÊS MOMENTOS DA  
VIDA PARA VOCÊ  
EMPREENDER

Texto original de 3 de maio de 2015, retirado do blog do autor, em <http://www.sonhogrande.com>.

Quando larguei o banco, em julho de 2013, para empreender pela terceira vez, tive a sensação que poucas pessoas presenciam na vida: largar tudo e reiniciar do zero uma história. Pedir demissão e largar minha rotina não foram o mais difícil, mas sim voltar a ter o ganho mensal que tinha como executivo do banco.

Criar algo do zero, sem mercado ainda, sem receita e sem modelo de negócio, foi e sempre será o maior desafio para empreendedores que largam seus empregos para começar um negócio.

# SEM GRANA, AMIGO, VOCÊ VAI DESISTIR.

Por mais que seja inovador, promissor e que comece a ter audiência, se não tiver o retorno financeiro esperado, a casa vai cair. Antes de largar minha vida no banco, eu me preparei alguns meses para a paulada que teria de receber nos primeiros meses como empreendedor. Afinal, as contas não param de chegar enquanto você começa um negócio do zero.

Assistindo a um vídeo da entrevista do Daniel Heise no *Man in the Arena* (que por sinal é ótima, veja em <https://www.youtube.com/watch?v=igjPU9xSLeg&feature=youtu.be&t=30m51s>),

recebi um *insight* importante que sempre defendi, para alguém que sonha em empreender e ainda não colocou em prática. Ele cita três momentos da vida para ser um empreendedor. Vamos a eles.

## Quando você não tem nada

Não ter nada significa: não correr riscos. Essa fase da vida, quando você ainda está saindo da faculdade ou entrando na vida profissional, é um dos momentos mais propícios para entrar de cabeça em algum negócio. Entenda esse período como aquele em que você ainda é um pro-

tótipo, sem ter família para sustentar, morando com seus pais, ganhando pouco dinheiro e com o futuro inteiro pela frente. Se você tem pouco a perder, esse é o momento. **O que vier de bom é lucro.**

O grande problema dessa fase é que a maturidade ainda não atingiu o coração. E os sonhos dos jovens entre 18 e 25 anos raramente são empreender de verdade. Eles querem dinheiro para comprar um bom carro, ou estão bancando a própria faculdade, o que dificulta abdicar de um emprego que está viabilizando isso. Mas acredite, esse é um ótimo momento para quem tem o empreendedor dedicado no sangue. Se essa

fase não tem risco, por que não?

Muitos largam inclusive a faculdade para se dedicar ao seu negócio. Normalmente, quem já inicia alguma empresa nessa fase, não tem os riscos inerentes ao empreender, mas bate a cabeça para achar um bom sócio.

Também tem imaturidade para grandes projetos, não conhece sobre finanças (que é crítico para qualquer negócio), não tem a experiência para gestão e toma algumas decisões movidas por paixão. Ou seja, sofrem bastante com a imaturidade imposta pela idade. É algo absolutamente normal.

## Quando você tem alguma coragem

A segunda fase é exatamente aquela em que eu estava inserido em 2013 quando abdiiquei remuneração variável, FGTS, vale alimentação, entre outros benefícios. Já tinha um bom cargo, era respeitado, tinha conforto financeiro e poderia arriscar, se planejasse a empreitada.

Nessa fase, o grande problema é o risco. **Você já tem algo a perder.**

Já tem a casa, o carro e rotina dos sonhos, tudo com conforto e segurança. Para os inquietos como eu, o grande passo

é a coragem. O espírito empreendedor aflora em pessoas de 25 a 35 anos, mas você pensa:

**"E SE DER ERRADO?"**

Se der errado, você recomeça novamente. **Simples assim.**

Não é o momento ideal do ponto de vista de maturidade ainda, mas esse é o *timing* certo para a transição de carreira. Você já levou alguns tapas, já adquiriu experiência e tem algum recurso para se planejar. É basicamente ter coragem, desprendimento de status e de outras dezenas de coisas, que o mundo corporativo permite.

Empreender nessa fase é um alto risco. Você terá de se preparar financeiramente e ter em mente o plano B, caso sua empreitada dê errado.

No meu caso, o risco era exatamente o que me impulsionava para trazer receita para a empresa. Eu, com dois filhos, casa e contas para pagar, batia diariamente na dúvida se estava no caminho certo. Quanto mais arriscado ficava, mais contratos eu fechava. Era uma coisa maluca!

Quando eu via o horizonte do fluxo financeiro do *business plan* apertar, eu dava um jeito de empurrá-lo mais para a frente. Assim, a Vindi (<http://vindi.com.br/>)

ganhava mais três, quatro meses de vida.

Fechei 130 contratos impulsionado pelo *break even*. Minha meta pessoal era atingir o mesmo ganho que tinha no banco. Essa é uma fase em que sangue e suor escorrem juntos na pele. A família precisa estar preparada para o baque e para a nova ordem econômica que chegará. Como disse o Daniel Heise no vídeo, se você tiver um(a) parceiro(a) do lado, esse é o momento!

## Quando você é o cara!

Você já conquistou tudo, dinheiro, patrimônio, maturidade e conhece muito do seu merca-

do. Você é um PhD em suas competências. Por que não juntar todas as referências, experiência, grana e maturidade, para colocar em prática o que você mais sabe?

Normalmente, esse perfil de empreendedor está pronto para todas as porradas, pois ele já as tomou no início. Sabe sobre gestão, conhece pessoas, tem um ótimo networking em sua área e tem a segurança financeira de poder arriscar, sem comprometer o orçamento da família.

Analise, por exemplo, a média dos investidores anjos brasileiros: 44 anos. Exemplos práticos? Reid Hoffman, criou o LinkedIn com 35 anos.

Robert Noyce criou a Intel com 41 anos. Esses são simples exemplos, mas servem de inspiração. Não vou contar a história deles aqui, mas vale a pesquisa.

A experiência, a reputação e a frieza contam muito nesse período. E, na verdade, o empreendedor nessa fase já conquistou a maioria das coisas que tinha nos planos. A serenidade dessa idade faz muita diferença, tanto para escolher as pessoas certas para montar o time, achar um *co-founder* que tenha os mesmos princípios para seguir adiante, como a frieza para tomar as decisões duras quando precisar.

Para finalizar, elenco as três coisas mais valiosas para sobreviver em um mercado tão competitivo como o do Brasil que aprendi nesses dois anos, depois da minha decisão:

ÉTICA, NETWORKING E SANGUE NOS OLHOS.



3

CAPÍTULO

# A FÁBULA DAS STARTUPS

Para entender os bastidores das “Juntas Comerciais” pelo Brasil, vamos falar de morte primeiro.

Se a sua ideia, ilustrada no capítulo anterior, é criar um aplicativo de sucesso, uma empresa de alto impacto ou um projeto de transformação da natureza, rezo para que seja com um modelo no qual sua receita seja recorrente.

Atuando em um grande banco, a maior parte do tempo à frente de áreas conectadas ao emprendedorismo, a maior certeza de que tenho é que empresas quebram mais rápido do que demoram para serem constituídas. Vi isso na face de mi-

lhares de empresários. E o que era pior: muitos nem sabiam que estavam “quebrados”. É um problema cultural que temos. Estamos aprendendo a criar uma cultura empreendedora.

estavam ativas em 2013. Que triste isso para um país, certo? Não sei. Até suspeito que, por conta da criatividade que temos por aqui, esse número, informado pelo IBGE, seja ainda maior.

### **3.1 METADE DAS EMPRESAS MORRE EM ME- NOS DE 4 ANOS**

Segundo a pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, “52,5% das empresas morrem em menos de 4 anos”. Para chegar a essa conclusão, a pesquisa considerou a comparação entre o número de empresas abertas em 2009 e quantas delas ainda

A MAIOR TAXA DE  
FECHAMENTO É NO  
PRIMEIRO ANO.

O período considerado na pesquisa foi de quatro anos, mas a época mais crítica é o primeiro ano, após a abertura da empresa. Cerca de 22% das empresas não resistem aos primeiros doze meses. Mais 12% das empresas fecham durante o segundo ano; 10% durante o terceiro ano e, finalmen-

te, 8% no quarto ano.

## E AS MICROEMPRESAS SÃO AS QUE MAIS FECHAM.

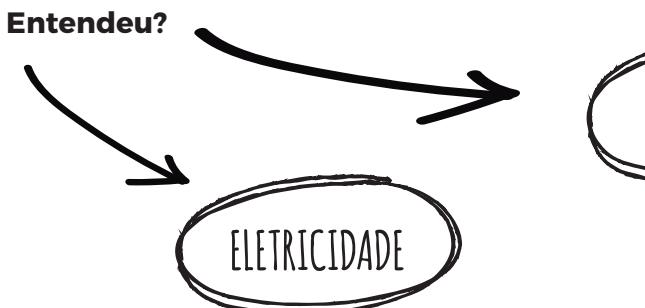
A pesquisa apontou que, quanto maior o porte da empresa, maiores são as chances de sobrevivência. Entre as microempresas individuais – aquelas que não possuem funcionários contratados –, apenas 40% resistiram aos quatro anos iniciais.

Já entre as empresas com pelo menos 1 funcionário, essa porcentagem de sobrevivência subiu para 69,1%. As empresas de médio e grande porte, com 10 funcionários ou mais, apresentaram o

maior desempenho: mais de 76% das abertas em 2009 ainda estavam em funcionamento em 2013.

A pesquisa do IBGE mostrou que empresas de alguns setores específicos tiveram taxa de sobrevida acima da média. Esses setores foram: **saúde humana e serviços sociais, atividades imobiliárias e atividades profissionais, científicas e técnicas.**

Além disso, ao longo dos anos, todos os setores estão passando por lentos aumentos na taxa de sobrevida. Ou seja, as taxas ainda são baixas, mas estão melhorando aos poucos. A única exceção a essa regra é o setor de eletricidade e gás.



### **3.2 90% DAS STARTUPS VÃO PARA O VINAGRE**

Não sou eu quem diz ou afirma isso. O estudo capitaneado pela *Allmand Law*, uma consultoria americana especializada em finanças e planejamento, elaborou uma pesquisa com foco em empresas embrionárias, que demonstra a verdade por trás das startups.

O estudo que foi reforçado por outros meios, como Mashable, Forbes e outros veículos, serve de exemplo para alertar empreendedores do que se deve ou não fazer. Mesmo sendo relativo (e não possua fórmulas), vale a pena olhar para os maiores motivos, afinal, não tem vinagre para todo mundo.

**Quer outro número interessante sobre o tema?**

# 94% DAS EMPRESAS (NÃO SÓ STARTUPS) NÃO CONSEGUEM ATINGIR U\$1 MILHÃO DE FATURAMENTO NO ANO.

Essa é uma afirmação do livro *Scaling Up: How a Few Companies Make It... and Why the Rest Don't*, de Verne Harnish. Analise os números da pesquisa da Allmand Law:

- 90% das startups globais morrem;
- 75% das que recebem dinheiro de *venture capital* fracassam;
- No Vale do Silício, 80% delas não conseguem sucesso;

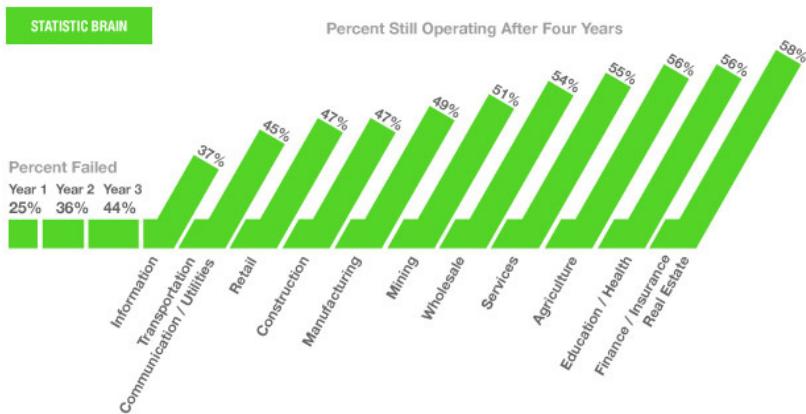
• Por que você acha que será diferente com você? O número mais curioso é que 75% das que recebem investimentos também não conseguem sobreviver. Esse é um estudo feito pela Harvard Business School (pelo professor Shikhar Ghosh), que analisou o comportamento de startups que receberam investimentos abaixo de U\$1 milhão de dólares de 2004 a 2010.

O que mais preocupa é que, no Brasil, não temos isso de forma consistente em análises. Se esse número é 90% em uma análise global, quanto é no Brasil? Chuto que é um número, pelo menos, maior. Preocupante, no mínimo.

Gostaria de saber: quantas startups de tecnologia morrem no Brasil por ano? Existe uma associação brasileira de startups, a ABStartups, porém ela não sabe dizer qual a real mortalidade delas no país. Alguns números demonstram, inclusive, a fragilidade por mercados. É o que também mostra a pesquisa feita em janeiro de 2014, pela Statistic Brain (<http://www.statisticbrain.com/>).

### 3.3 MAIORES NAUFRÁGIOS POR INDÚSTRIA

Curioso é ver que, na pesquisa, as empresas de tecnologia, representadas em sua maioria pela literal “Information”, têm o menor número frente aos outros ramos/nichos.



Reprodução: Statistic Brain

A Forbes, por sua vez, enumerou alguns dos motivos principais para levar uma empresa embrionária para a falência financeira ou para o abismo conceitual. Gosto bastante dessa análise sobre o que se deve ou não fazer, apesar de ser muito subjetiva. A pesquisa enumera pontos importantes sobre o tema. Segue cada tópico com minha opinião.

## **1) Pouca escalabilidade (ou inexistente)**

Além de ser o principal motivo para não despertar interesse do investidor, existe a pergunta: como os sócios/fundadores vão ganhar dinheiro? Se a ideia não tiver um motivo principal de ven-

da de serviço ou produto, fica difícil manter qualquer operação. Afinal, o que vai sustentar o negócio como um todo?

Outra questão é a pouca escalabilidade da ideia. Um mercado de dezenas de consumidores não atrai tanto quanto um mercado de milhares e até milhões de potenciais clientes. Se a sua ideia não contempla ganhar dinheiro através de clientes, pode começar a se preocupar.

## **2) Posicionamento de mercado (ou erro de pesquisa)**

Muito comum é ver alguém com uma baita ideia que outra empresa já teve, ou pior, já

executa. Já presenciei alguns empreendedores chateados dizendo que “fulano” roubou a ideia ou pensou na execução primeiro. Antes de levar adiante uma boa ideia, é imprescindível ver o que acontece ao redor: “*Quem é o público-alvo? Qual a necessidade dele?*”. São perguntas simples, que muitas vezes não conseguimos responder.

Se você tivesse um e-commerce de cuecas, qual seria seu público-alvo? Homens, certo? Errado. Quem compra cueca são esposas e mães, na maioria das vezes (curiosamente).

### **3) Sem estratégia de mercado (*go-to-market strategy*)**

Esse tópico tem a ver com *tração de vendas* e também foco demasia- do no produto. Para ir à etapa de crescimento, a startup tem de olhar um tanto para fora do produto e olhar para o mercado, analisar o que vai fazer para ganhar “campo” e clientes, e blindar a entrada de concorrentes. Lembre-se de que o produto não é seu filho, e melhor: ele pode ter de mudar para se tornar vendável, se for necessário. Outro ponto importante: se já tiver uma estratégia de aquição de clientes, como gastar menos para essa aquição? Esse é um ponto crucial para qualquer negócio.

#### **4) Sem foco**

Acho melhor nem comentar tanto. Um negócio sem foco tem pouco tempo de vida. O conselho é não querer abraçar o mundo. Defina o público-alvo e dê tiros certeiros.

#### **5) Startup sem flexibilidade**

Manter o foco não significa que você não possa adaptar uma ideia e também não precise mudar de vez em quando. E se você descobrir no meio do caminho algo mais rentável e que possa trazer o *break even* mais rápido? Startups sem flexibilidade costumam ser acometidas por cegueiras empreendedoras.

O empreendedor fica tão cego e não enxerga que, ao lado, há uma oportunidade de ouro.

#### **6) Paixão e persistência**

Se você está criando algo para simplesmente ganhar dinheiro (ficar milionário), seu negócio não vai cativar colaboradores, clientes, parceiros e investidores. Ter um objetivo amparado a uma paixão é sempre benéfico, é preciso fazer o que gosta obrigatoriamente. Além da persistência, que pode ser, na verdade, o grande sucesso. No Brasil, por exemplo, onde o governo esmaga operações e obriga empreendedores à informalidade e obstáculos tra-

balhistas, ser persistente é um grande diferencial. Alguns empreendedores fazem, inclusive, uma oportunidade desses obstáculos.

## 7) Falta ou ausência de liderança

Essa foi uma das maiores preocupações que tive nas empresas em que passei. Sempre decidi pela liderança, seja como empregado, como dono ou como colaborador. Se sentia que estava sendo mal liderado, pedia para mudar.

Quando alguém sabe liderar, a causa é abraçada como um soldado feliz na guerra. É assim também em processos de criação e empreendedorismo.

Se você não colocar todo mundo na mesma “remada”, vai encontrar problemas. Quando o investidor chega com interesse, ele sempre é motivado pela equipe que está dentro e também por quem faz a gestão disso tudo. Tenha um propósito.

## 8) Time (motivação e lealdade)

Escolher uma pessoa de talento é o segredo em pequenas, médias e grandes empresas. A grande diferença é que, em startups, uma má contratação é catastrófica. Além de depender um tanto mais de cada colaborador, uma startup não tem processos elaborados de RH, financeiro e de motivação na maioria das vezes.

Nesse ambiente, é comum o alto *turnover*, a ausência de lealdade dos colaboradores (que em alguns casos levam informação para concorrentes), a desmotivação porque gestores se esquecem do colaborador, e por fim, a dificuldade de encontrar bons nomes no mercado. Atente-se para a expressão “cara bom tá empregado”.

## 9) Projetos sem mentores ou conselheiros

Você não vai conseguir sozinho, isso é um fato. Esse tópico tem a ver com networking, com conselhos e também com quem você se associa. Todas as empresas de sucesso têm conselhos estratégicos que parti-

lham das decisões. Isso define, inclusive, as decisões do mercado em que a startup atua. Pense que mesmo os maiores empresários do mundo possuem mentores. Estude a existência da Endeavor.

## 10) Modelos sem expectativa de receita

Por mais conceitual que a ideia seja, ela precisa ter no mínimo um ideal de receita futura. Não se engane assistindo filmes bonitinhos ou vendo palestras ultramotivacionais. Mesmo em negócios bancados por fundos de investimento em que a ideia seja sustentada para se construir audiência (leia-se Instagram, Twitter, WhatsApp, Tumblr, entre outras redes so-

ciais), a maioria delas tem como fim o ganho com publicidade ou venda de produtos e serviços. Não existe café grátis.

## 11) Capital necessário x Necessidade de capital

Quando o dinheiro chega, existem tantos erros cometidos que os investidores já criaram diversas formas de acompanhar esse processo, desde nomear um executivo para entrar literalmente na operação ou criar instrumentos para planejar o orçamento e a performance. Minha opinião é que o maior erro é não conseguir identificar a diferença entre capital necessário *versus* necessidade de capital.

A maioria dos empreendedores sonha em ser comprado em porcentagem por um grande VC (*Venture Capital*), o que não é ruim, porém, será só esse o objetivo?

- a)** Se a questão é crescer ou ganhar mercado: de quanto vou precisar?
- b)** Se for para melhorar o produto, preciso mesmo de dinheiro?

Muitas vezes, o dinheiro é mal gasto, em outras poucas é bem investido. Perceba na história: investimentos em startups que naufragaram como os casos de Napster, Lycos (essa só conhece quem é dinossauro da internet) e Lastminute.com. O que deve ter acontecido?

## 12) Retorno sobre Investimento mal calculado (ROI)

Alguns especialistas calculam que um bom retorno sobre investimento em startups seja algo em torno dez vezes (10x) o valor investido — ou seja, multiplique por dez o valor que você investiu. Já outros afirmam que o interessante e viável é chegar em um “evaluation” honesto da startup e também multiplicar por 10 (dez) esse evaluation.

Nessa última teoria, se sua startup está avaliada em R\$100 mil, para ter um retorno ideal, os investidores precisam ver a escala para que nos próximos 5 anos ela valha R\$1 milhão.

## 13) Má sorte ou timing errado

Essa é variável mais imprevisível e dura de combater. Eventos externos, como uma crise ou um desastre, podem simplesmente destruir um mercado inteiro.

O artigo da Forbes, no qual se baseia nesses treze tópicos, cita como exemplo o 11 de setembro, que implodiu o mercado das agências de viagens em Nova York. É a má sorte entrando nesse jogo. Em contrapartida, alguns empreendedores aproveitam esse momento de crise para reinventar algumas ideias.

Outra coisa interessante é o tempo certo. Exemplo

de timing errado foram os Palmtops, que nasceram nos anos 90 como uma espécie de agenda eletrônica avançada. Eles eram na verdade um protótipo de smartphone, e nasciam mortos por conta de timing. Chegaram na época errada. Quinze anos depois, os smartphones são uma realidade e estão presentes.

## A MAIOR COMPETÊNCIA DO EMPREENDEDOR É CONSEGUIR LEVANTAR PARA A PRÓXIMA PORRADA.

O principal problema de seguir essas teorias e métodos (leia-se *Lean*

*Startup*) é exatamente não arriscar o suficiente para criar a própria experiência de se empreender. Antes de seguir fórmulas, prefiro sempre me espelhar em quem conseguiu, e sempre pedir ajuda para quem realmente importa, ou seja, que vai ajudar de verdade nas minhas decisões. E, de fato, esquecer essa história de “glamour”. A maioria das pessoas que me procuram para um conselho sempre chega querendo saber como atrair investidores e para olhar pitches feitos para conseguir investimento. Poucas delas me procuram pedindo ajuda para conquistar clientes.

Tem outra coisa chata para caramba, que é

muita gente discutindo o conceito de ser empreendedor, o que acaba poluindo a cabeça da maioria dos mais novos. Recentemente, discussões em redes sociais mobilizaram centenas de pessoas no Brasil para discutir quem é empreendedor e quem não é.

A maioria dos envolvidos sequer sabe de fato o que é empreender, ter uma equipe, criar um produto etc. Compartilho uma frase do Marco Gomes, fundador da boo-box (<http://boo-box.com/>) adquirida pela FTPI, que diz: “*Você só é empreendedor se tiver produto, dinheiro, time e clientes*”.

10% aos quais não fazemos referência nesse texto), o caminho é muito promissor. São esses que vão virar notícia, vão ser seguidos e serão responsáveis por criarem mercados e inventarem negócios. Alguns deles vão mudar o mundo, pode ter certeza.

**Curiosidade:** A expressão “Foi para o vinagre” era comumente usada por donos de vinícolas para dizer quando uma produção era descartada. Ou seja, quando o ar passava pelas rolhas ou quando a safra não vingava, o vinho virava literalmente vinagre.

O importante é que para os otimistas (aqueles

## **3.4 NA MAIORIA DAS VEZES, QUEM GANHA DINHEIRO É AQUELA STAR-TUP “FEIA”**

Esta seção é para você que acha que seu negócio precisa estar incrível para se ganhar dinheiro.

Minha visita ao Vale do Silício, em 2014, mudou minha forma de ver o empreendedorismo no Brasil. Antes dessa visita, havia me formado em um curso de verão em Stanford, mas cheguei longe de vivenciar o que acontece no ambiente mais empreendedor do mundo.

O projeto *Techmission da Brazil Innovators*, iniciativa empreendedora

para conectar fundadores brasileiros ao Silicon Valley, trouxe para mim e os quase 40 empreendedores que participaram desde sua criação em 2010 uma conexão direta com empreendedores, investidores e com o que acontece, de fato, naquele lugar.

Capitaneado pela Bedy Yang, uma investidora paranaense que virou sócia da 500 Startups, uma das maiores aceleradoras do mundo, a rede Brazil Innovators é dos epicentros da cultura do Vale no Brasil. Bedy e sua forte atuação à frente de um Venture Capital, que já investiu em empresas como a ContaAzul (<https://contaazul.com/>), faz a verdadeira ponte

entre a cultura do Vale e a realidade do Brasil.

A imersão do programa, de quase 10 dias, tem o propósito de alinhar os empreendedores do programa para um *pitch* profissional para impressionar investidores e também fazer com que os participantes bebam da fonte mais inovadora do mundo. E isso, eles cumprem.

## O IMPACTO É GRANDE PARA QUEM É UM **HARD LEARNING**.

A oportunidade de falar com investidores de companhias bilionárias e empreendedores que já impactam pessoas

mundialmente é única. Estive na IDEO (o berço do *design thinking* no mundo), na Salesforce (que bancou um happy hour para os brasileiros), na Skycatch (uma startup que fabrica Drones), na Accel Partners (investiram no Facebook, Spotify e Cloudera) e na própria 500 Startups, que era nosso ponto de partida para o *road show* empreendedor.

## 500 Startups e Dave McClure

A “500” (*five hundred*, como é popularmente conhecida) é uma aceleradora que nasceu da ideia de Dave McClure, ex-Diretor de Marketing do PayPal, que virou investidor e vem fazendo

um estrago positivo nas empresas embrionárias por lá.

Dave é um dos integrantes da *PayPal Mafia*, comunidade mais atuante nos investimentos do Vale do Silício atualmente. Elon Musk, Peter Thiel e Red Hoffman (um terço da *PayPal Mafia*) têm uma história peculiar de serem investidores anjos de alguns dos negócios mais influentes do mundo.

Peter Thiel é investidor anjo do Facebook. O Sr. Hoffman é investidor anjo de Airbnb e fundou o LinkedIn. Já o Elon Musk... Deixa para lá, não vou perder meu tempo aqui explicando o que esse cara vem fazendo.

Para fomentar o capital semente e acelerar startups inovadoras de todos os lugares do mundo, Dave fundou a “500” para investir nessas empresas um pequeno capital (algo em torno de U\$50 mil dólares, em média) e prepará-las em um projeto de imersão de quase quatro meses para potencializar o negócio. E Dave parece ter colhido bons frutos.

A startup que participa da imersão recebe uma mentoria sem filtros de gente como Sean Percival (ex-vice-presidente do MySpace), Cristina Tsai (ex-Google e YouTube) e do próprio Dave. O propósito da aceleradora é exatamente potencializar negócios que já estão no

MVP (Mínimo Produto Viável) e que precisam de uma mentoria para ajustar produtos, estratégias e escalabilidade dos negócios.

Hoje, a “500” acumula mais de 1.000 investidas nesse processo. Startups brasileiras como Conten-tools, VaiVolta, Edools, ContaAzul, entre outras dezenas, já participaram da imersão. Todas elas, amparadas pelo olho clínico da Bedy Yang.

Foi exatamente lá na aceleradora que atestei uma das minhas teses mais reais quando o assunto é empreendedorismo: **as startups “feias” geralmente ganham dinheiro antes das “sexys”.**

Isso foi constatado pelo próprio Dave McClure e os sócios da 500 Startups, em um debate sobre a cultura do Vale do Silício e sobre Venture Capital. Em um ponto da discussão, os sócios evidenciaram que quem traz resultados para a maioria das aceleradoras são startups que não correm no *mainstream* usual do empreendedorismo no Vale.

Ou seja, as startups que já nascem com um modelo de receita existente sustentam parte dos investimentos em algumas que nem sabem como vão ganhar dinheiro.

# AS STARTUPS “FEIAS” PAGAM A CONTA!

Se trouxermos para a realidade brasileira, essa dinâmica também faz sentido. E por aqui, o romantismo complica ainda mais a visão do empreendedor.

O surgimento de uma grande quantidade de aplicativos, redes sociais e plataformas nos últimos cinco anos no país vieram motivados pelo sonho irreal de serem o novo Facebook ou o novo Snapchat. Mas a maioria não sabe como vão ganhar dinheiro. E isso precisa ser absorvido pelos empreendedores que virão nas próximas gerações.

O Vale do Silício consegue sustentar produtos que não geram receita por muito tempo. Lá o capital é vasto, e a cultura do capital de risco existe há décadas. Por aqui, é o inverso, temos pouco capital e pouca experiência em capital de risco. E isso reflete diretamente no que estamos criando.

A maioria dos projetos que nascem em tecnologia por aqui são diretamente influenciados por iniciativas de outros lugares do mundo. Estamos aprendendo, isso é um fato, mas está na hora de protagonizar o empreendedorismo, pelo menos na América Latina. Para isso, precisamos entender que o dinheiro daqui não tem

o mesmo preço que o de lá. E isso tem de refletir em uma mentalidade que faça os empreendedores mudarem.

NEGÓCIO BOM É  
O NEGÓCIO QUE  
GERA **VALOR**.



CAPÍTULO

# A ECONOMIA DE ACESSO

Este livro tem um pouco das minhas conversas e negociações com o Murilo Gun, comediante e agora empreendedor, e a conexão que a palestra dele *Life-as-a-Service* nos trouxe até a Vindi em 2013.

Talvez este livro não tivesse saído, se não fosse a mensagem dele, lá em 2013. As conversas e discussões que tivemos desde então entre shows de standup, mensagens via WhatsApp, os desencontros na Singularity University na Nasa e o fundrasing que capitaneei com a Vindi em 2015, foram intensas o suficiente para ter conteúdo para o livro.

Minha decisão foi, além de expor minha visão

sobre acesso, falar sobre novas economias e como elas impactam nossa vida.

## 4.1 DA PROPRIEDADE PARA O ACESSO

O livro *O que é meu é seu*, de Rachel Botsman, é uma verdadeira joia sobre o consumo colaborativo. Ele inspirou este livro e também diversos outros sobre a economia justa. Também influenciou a palestra do Murilo *Life-as-a-Service*.

Para ilustrar algumas premissas filosóficas, o livro dissecava fenômenos como o Wikipédia, Craigslist e Twitter conseguem

ser influentes e poderosas redes de compartilhamento e colaboração. Fica claro no texto que o poder vem mudando de mãos.

A INFORMAÇÃO VALE, ENFIM, MAIS QUE PETRÓLEO.

Ficou claro para algumas pessoas que a virada dos anos 90 traria algo bem importante no consumo. E isso se materializou em indústrias inteiras ruindo através de um conceito velho de dominância. A maioria delas não ouviu o suplicar das pessoas, que na prática são consumidores.

A grande influência das melhores discussões

sobre a não aquisição de alguns bens materiais está implícita no livro *A era do acesso*, de Jeremy Rifkin. Em 2001, ele já afirmava que as novas gerações não comprariam mais nada material, apenas alugariam e devolveriam quando não mais precisassem. Isso se provou real? Para caramba. As empresas mudaram tanto seus modelos comerciais em 10 anos que, em outras épocas, se tratando de intensidade, levariam décadas para morrerem, nascerem e chegarem ao topo tão rapidamente. Hoje em dia, startups saem do zero para os bilhões em poucos anos.

A minha principal conclusão na mudança do

perfil do consumidor da última década é que de fato estamos prontos para novas formas de comprar produtos. Somente o necessário terá valor. As gerações seguintes à minha (nascida em 1981) já estão com chips formatados para não quererem adquirir coisas com pouca aplicação prática. Jovens de hoje não querem ter carros (sonho clássico da geração coca-cola), não querem ter dívidas de financiamento para comprar imóveis (sonho clássico dos baby-boomers), tampouco querem receber uma ligação de uma loja, oferecendo algo.

O poder estará, daqui para a frente, com empresas que oferecem

acesso a itens essenciais para o consumo moderno. Uma pesquisa elaborada pela Prophet indicou que a geração Y prefere smartphone a automóveis. E, cá entre nós, smartphones têm uma aplicação bem mais prática (e sustentável) no dia a dia do que um carro, certo?

A Netflix, por exemplo, é a condensação de uma nova geração ávida pela mudança que a Blockbuster não previu. O Instagram bem que poderia ter sido criado dentro da Kodak e a AOL teria facilmente criado um Facebook se não fosse um fator muito transformador: a inovação. Grandes corporações são, em alguns casos, paqui-

dermes cegos sedentos por aumentar lucros, e esquecem-se de que agora as empresas nascem nas garagens.

Das 20 empresas mais valiosas no mundo, 9 delas fornecem acesso e não produtos. São softwares, streamings e serviços na nuvem. Na lista de Amazon, Apple e Google, algumas empresas vendiam produtos físicos até o final dos anos 2000. Algumas delas já ensaiam a mudança da propriedade para o acesso, o caso de Microsoft, Oracle e IBM. Essa pesquisa da Interbrand, elaborada em Setembro de 2015, ainda tem grandes indústrias de veículos.

**Ainda tem.**

## **4.2 “STARTUPS MATAM”**

Sempre tive um olhar profundo sobre novas economias, sobre novas tendências e também sobre o poder da tecnologia no perfil de consumo e na vida das pessoas. Usei o Uber no Brasil (e nos EUA), quando ainda perseguiam o Easy Taxi e o 99Taxis em São Paulo. Assim também foi com o Airbnb, Kickstarter e outros aplicativos de que muito se fala hoje em dia. Mas nem sempre foram.

Levou certo tempo para convencer minha sogra que podia acreditar em mim e na minha cunhada Nanci, que planejou uma viagem aos EUA em que nós ficaríamos na casa

de uma família americana, que estava cedendo o espaço em troca de uma experiência de verdade.

Estamos em uma nova onda das relações humanas e comerciais. Hoje, existem melhores maneiras de construir um negócio: estamos na era de relacionamentos transparentes com nossos clientes. E isso é a sustentabilidade das relações comerciais: ser transparente e útil até quando puder.

A economia da recorrência, assunto que estudo bastante, é a economia da subscrição (das assinaturas). Devemos pagar por serviços pensando na utilidade, conveniência e comodidade do con-

sumidor. E isso requer a criação de uma nova forma de consumo, aquela que não limita relacionamentos comerciais através de contratos, fidelidades ou carências. A relação deve basear-se no bom serviço prestado através de uma renovação periódica.

**Transparente, a economia da recorrência é o “ganha-ganha” entre empresas e clientes.**

Empresas como Salesforce, Netflix, Sem Parar (vendida por R\$4 bilhões para a Fleetcor), Zendesk, Mailchimp, Zuora, Amazon, entre outras milhares, já transformam o mundo por meio dessa nova economia. E muita gente não percebeu o

impacto dela na própria economia moderna.

## **4.3 O PEQUENO MANIFESTO DA ECONOMIA DA RECORRÊNCIA**

Por esse princípio, o manifesto da economia da recorrência, elaborado nas minhas experiências e observações, contempla algumas regras para que empresas possam fazer parte desse grupo que promove a criação de uma nova economia e sustenta o *recurring business model* (modelo de negócio recorrente):

- Simplicidade na adesão e no cancelamento;
- Precificação baseada

em consumo, tabelas ou ranges;

- Serviços transparentes (*sem contratos leoninos*);
- Produtos e serviços *as a service* (direitos de acesso e não propriedade);
- Conveniência, comodidade e utilidade.

Esses itens são os princípios básicos das empresas de sucesso em todo lugar do mundo. A maioria delas já direcionam suas equipes de desenvolvimento de produtos para um consumo consciente, por um grande motivo:

**O NOVO CONSUMIDOR NÃO VAI ACEITAR O CAPITALISMO INCONSCIENTE.**

## 4.4 O FIM DA BLOCKBUSTER

Eu era um fã fiel de locadoras. O ambiente das locadoras era, em sua maioria, um minioásis para mim. Fiz dois anos de Cinema. Fiz amigos entre as prateleiras. Escolher um bom filme era um ritual importante para minha rotina funcionar. Essa tarefa de arriscar um filme só pela descrição dele na capa de um fita VHS, se bem executada, era a certeza de um bom final de semana. Mas durou pouco, pelo menos para minha geração.

Um dos exemplos mais emblemáticos de que o benefício tomou conta do consciente coletivo do

consumo das pessoas foi a extinção da Blockbuster. A empresa americana, que teve cerca de 70 milhões de clientes no mundo, no auge da sua operação (2009), ruiu em pouco tempo, por conta da mudança do perfil do consumidor. Não fazia sentido, em pleno ano de 2013, pagar cerca de R\$13,00 por uma locação de um filme, se a Netflix oferecia milhares de títulos a um preço de R\$14,90 na mesma época.

**Pausa aqui:** não foi a Netflix que arruinou a Blockbuster, e sim o consumidor.



HM Home Video

**HM Home Video**  
Praça Vilaboim, Higienópolis  
Carta Capital

## **4.5 A NETFLIX ANUNCIA O EXCREMENTO PARA INDÚSTRIA COM FOCO NA PROPRIEDADE**

A derrocada da Blockbuster foi só um prenúncio para o que vinha por aí. O mercado de aluguel de filmes foi transformado em pó. E isso não foi culpa da Netflix, foi o movimento normal dos nossos hábitos na hora de consumir.

Smartphones, tablets, computadores pessoais e televisores inteligentes trouxeram a necessidade de revalidar toda a forma como nos relacionávamos com o ambiente e com as pessoas.

A Blockbuster demorou para aceitar a mudança, assim como centenas de grandes empresas no mundo. Imagine o poder de distribuição e de negociação que a empresa tinha sobre os grandes estúdios de cinema. Por que não seguiram a onda de empresas como Netflix, Netmovies e Hulu, mudando sua forma e modelo? Eles tinham diversos fatores que faziam deles competidores potenciais no mercado de streaming de filmes, menos um: **inovação**.

Para muitos, inovação é criar algo tecnológico que ninguém nunca pensou. Também é, mas não somente isso. Inovação também é inovar no ato da entrega.

## **Blockbuster faz teste de aluguel de DVD a US\$ 1 em redes nos EUA**

**Preço é US\$ 3 inferior ao cobrado nas lojas da empresa e é resposta à concorrência**

**JOSH FINEMAN**

DA BLOOMBERG

A Blockbuster, a maior rede mundial de locação de vídeos, começou a testar na semana passada quiosques que alugam filmes novos por US\$ 1 a diária em pontos-de-venda das redes Papa John's e Family Dollar Stores localizados na cidade de Lexington, a segunda maior do Estado norte-americano de Kentucky. O preço da locação é US\$ 3 menor do que nas lojas da Blockbuster.

Folha de São Paulo, 25 de novembro de 2007

A Blockbuster e a rede brasileira 2001 até tentaram algumas iniciativas como baixar preços das locações e iniciar a venda de DVDs usados. O que funcionou por algum tempo, mas não foi suficiente para que, em 2013, depois de 28 anos de existência, a Blockbuster fechasse sua última loja nos EUA. **Cumpriu seu papel.**



ATENÇÃO,  
EMPREENDEDOR:  
ESTA SEÇÃO PODE SER PARA VOCÊ!

## **4.6 SOFTWARE COMO SERVIÇO (SAAS)**

Quem nasceu antes da Copa do Caniggia (1990), lembra claramente do *boom* das lojas e feiras de informática com as prateleiras cheias de softwares em “caixinhas”.

### **Anos 90 (início da revolução digital)**

Os softwares eram produtos. Nós comprávamos, levávamos a caixa para casa e tínhamos propriedade sobre aquela licença de uso. Como se acessava e-mail? Por meio de um programa (normalmente, o Outlook Express) que vinha

dentro do Windows (outro programa que nós comprávamos – ou, pelo menos, deveríamos comprar).

Era o início de um contato muito importante que prepararia as pessoas em todos os lugares do mundo a entender como o software mudaria a vida delas.

Você instalava no computador praticamente tudo para fazer um sistema rodar. A AOL obrigava a instalação de um CD para você enviar um simples e-mail.

No século passado, o mercado de CRM era dominado pelos grandes players de software SAP, Oracle, Microsoft e

IBM. Até que, em 1999, ex-executivos da Oracle encabeçados por Marc Benioff criaram a Salesforce e começaram a mudar o mercado.

No momento em que escrevo este texto (setembro de 2015), a Salesforce é o software de CRM líder mundial, com mais de 100 mil clientes e mais de 2 milhões de usuários. E é o primeiro SaaS (*software as a service*) a atingir U\$10 bilhões de receita recorrente ao ano.

Vale lembrar de que o mercado de CRMs é bem relevante: faturou U\$26 bilhões de dólares em 2013, e está em pleno crescimento, com previsão de chegar a U\$36 bilhões de dólares em

2017, segundo previsão do Gartner. Além disso, a Salesforce é o atual líder do ranking de empresas mais inovadoras da revista Forbes.

## Anos 2000

Durante os primeiros anos da empresa, Marc Benioff dava entrevistas e palestras sempre ao lado de uma logomarca ou vestindo uma camiseta com o dizer “NO SOFTWARE”, pregando o fim do software no modelo tradicional de venda (propriedade) e defendendo um modelo baseado em acesso (na nuvem).

Não existem dúvidas de que as vantagens são justificadas pelo preço e

pela utilidade do modelo do *software as a service*. Mas nem sempre foi assim.

A cruzada da Salesforce para capitanejar o SaaS no mundo não foi simples. Todas as empresas do modelo do software tradicional fizeram vista grossa no início, quando Marc e o time recém-saído da Oracle formaram a Salesforce. Era impensável não cobrar pelo uso de ERPs ou CRMs sem cobrar um valor de entrada para adquirir aquele software. Ser dono era o modelo ideal para as grandes empresas.

A mudança da propriedade para acesso, no mercado de softwares, era comandada de São Fran-

cisco por Marc. Primeiro pelas portas de entrada mais aderentes ao conceito, ou seja, as novas empresas de tecnologia que surgiam por lá, que precisavam somente pagar uma assinatura para obter o acesso ao software. Começava aí a revolução do software e da computação na nuvem.

O Adobe Photoshop, um dos softwares gráficos mais completos e populares do mundo, já está disponível pela internet por menos de cinquenta reais por mês.

No Brasil, temos visto algumas iniciativas interessantes de empresas criadas e de mercados nascendo no modelo SaaS, mas ainda temos

pouca expressão perante mercados mais maduros em inovação, como Estados Unidos (nem vale a comparação por conta do tamanho e maturidade do mercado).

O modelo SaaS é um dos principais democratizadores, do ponto de vista de distribuição, de software que existe. Esse é o motor que fez da Vindi, a plataforma de cobrança recorrente que fundei em 2013, ter conseguido centenas de empresas clientes em mais de 100 cidades no Brasil, sem que qualquer executivo de vendas tenha pisado nesses municípios, por exemplo. O modelo permite a contratação de serviço através de contratos digitais, ter-

mos de serviço de uso, demonstração via Skype ou Hangout do Google, e a economia de tempo e espaço que o software na nuvem possibilita.

Além disso, a revolução do software faz com que outros centros de inovação e polos fora de grandes cidades sejam criados para formar ecossistemas de inovação.

Uma pequena comunidade de empreendedores formada por algumas empresas em Belo Horizonte, hoje intitulada de San Pedro Valley (numa alusão ao Silicon Valley e ao nome do bairro São Pedro), já é o centro de gravidade empreendedora mais funcional dos polos de inovação

no Brasil. Isso por conta da atuação dos próprios empreendedores e representatividade das empresas participantes.

Casos de empresas com pouco tempo de vida já chamam a atenção de grandes corporações, superinvestidores e até compradores estrangeiros. Rock Content, Ezlike (adquirida pela americana Gravit4) e a Sympla (ambas inseridas na comunidade empreendedora mineira San Pedro Valley) são bons exemplos de que a revolução do software faz a transformação transbordar de cidades como São Paulo e Rio e Janeiro, que seriam exemplos fáceis de inovar, mais do que no resto do Brasil.

E não para por aí. A revolução do marketing, promovida pela empresa de automação de marketing Resultados Digitais (fundada em 2011), faz de Florianópolis a nova cara do empreendedorismo no sul do país. A RD, como é popularmente conhecida, é com certeza o maior nome do marketing e vendas no país entre as startups. Com mais de 2.000 clientes, a empresa é a prova viva de que o modelo funciona bem, mesmo que seja desafiador no Brasil, por conta de infraestrutura e de falta de mão de obra especializada.

Santa Catarina também pariu um outro filho vistoso, caso do ContaAzul, SaaS finan-

ceiro para contadores e autônomos que faz um trabalho muito legal em software na nuvem. São Paulo, pelo tamanho e pela gravidade empreendedora, também produz bons cases de empresas embrionárias que ascendem rapidamente ao patamar de milionárias. São milhares de exemplos pulsantes que nascem diariamente, descontroladamente, e ainda assim, conseguem na capital paulista despontar no chamado “novo empreendedorismo”. Esse por si só é assunto para outro livro, mas vale provocar: ainda não dá para criarmos uma empresa com tamanho impacto e audiência como para patamares de unicórnios?

O site brasileiro Projeto Draft ([projetodraft.com](http://projetodraft.com)) ilustrou bem a definição de “unicórnios”: “*Basicamente, são startups que passaram do valor de 1 bilhão de dólares. E o mundo precisa mais delas. Afinal de contas, é daí que virão as próximas grandes soluções mundiais, as próximas companhias que devem enriquecer países, gerar empregos etc.*”

Fazendo um parênteses, e já citando um exemplo de software em plena transformação (assim como a SAP, citada anteriormente), a Totvs, gigante brasileira, afirmou na revista Exame (edição de 30 de Julho de 2015) que a mira agora é o modelo de assinaturas.

“A gente tem que sentar numa cadeira um pouquinho maior que a gente, é importante se sentir incomodado, pois a gente sempre pode mais” – **Laercio Consentino - Totvs.**

A Totvs, fundada em 1983, é a maior empresa de softwares da América Latina. Com ações na bolsa, a empresa tem valor estimado em R\$6,4 bilhões. É uma das poucas empresas de tecnologia com o *valuation* acima do bilhão. É um dos bons exemplos do poder tecnológico que a capital paulista pode produzir. **E ela vai vender assinatura...**

Vale analisar também que estamos apenas no começo, e que a revolução do software já é mais consolidada em países como Israel, que tem um polo modelo de inovação.

## NO BRASIL, METADE DOS SOFTWARES INSTALADOS EM PCS E NOTEBOOKS SÃO PIRATAS!

A afirmação é da BSA – The Software Alliance ([www.bsa.org](http://www.bsa.org)), uma entidade que regulamenta e combate a pirataria do software no mundo. Com presença em mais de 60 países, a BSA publicou pesquisa em 2014 afirmindo que o Brasil tem um dos maiores índices de

softwares não licenciados do mundo.

## App as a service

A popularização dos smartphones criou um mercado do zero para bilhão, em poucos anos. Existe uma economia girando muito dinheiro em volta das “stores” da Apple e do Google. Em-

presas com poucos anos de vida começaram a valer mais do que empresas seculares. Games, apps de saúde, finanças pessoais e de relacionamento (dating) estão no universo das pessoas de uma forma tão normal, que elas nem se lembram como era viver sem tudo isso.

Fonte: Facebook - Abril de 2015



Mas o mais emblemático de todos os apps é, sem dúvida, o WhatsApp.

Quanto tempo demora para criar uma empresa com quase um bilhão de usuários em todo mundo? **O WhatsApp fez isso em 6 anos.**

**CURIOSIDADE:** Israel produziu o ICQ, serviço de mensagens (pai do MSN, avô do WhatsApp), que foi vendido para a AOL em 1998 por U\$400 milhões. Outro caso ainda mais impactante é o Waze, “o ceifador dos aparelhos de GPS”. A mobilidade combinada ao sistema colaborativo do Waze ruiu toda indústria de hardwares de GPS no mundo.

Algumas empresas, ainda que com pouco tempo de existência, têm um alto impacto na forma como consumimos serviços e produtos. O WhatsApp é a prova real de que mudamos a forma de nos comunicar por conta de um hábito. Fundado em 2009, na Califórnia, já é o aplicativo mais usado no mundo. O app, que aparentemente parece simples (não se engane), mudou a forma como bilhões de pessoas se relacionam. E já arruinou dezenas de gigantes da telefonia com um simples aplicativo. E, ainda por cima, é grátis. Produto, necessidade e problema condensados em uma única razão: a necessidade de se comunicar.

Desde a pré-história, comunicar-se é problema. O WhatAspp sintetizou toda resolução em um aplicativo de mensagem.

Na edição da Folha Mercado de 07/08/2015, estava estampada a frase “WhatsApp é pirataria pura”. O autor? O presidente da maior empresa de telefonia do país. Ele disse a frase em um evento para milhares de pessoas (em sua maioria, executivos) do ramo de TVs por assinatura. Justamente o mercado que também sofre com as plataformas abertas de vídeo sob demanda. Seria um ato de conforto? Ou um suspiro derradeiro de quem vai assistir uma nova revolução digital?

## mercado

### **WhatsApp é 'pirataria pura', afirma presidente da Vivo**

Justin Sullivan/Getty Images



Quem não é de tecnologia costuma esquecer a influência que mudanças como essas trazem para o dia a dia de hoje. Uma startup de tecnologia que nasce atualmente potencializa seu nascimento e crescimento através do modelo SaaS. Acessando serviços como softwares de gestão (CRMs, ERPs), serviços de hospedagens (Amazon), armazenamento (Dropbox), provedores de e-mails, entre outras milhares de soluções, empresas embrionárias viabilizam a própria existência por meio do modelos SaaS.

## **4.7 A REVOLUÇÃO DO SOFTWARE ATRAVÉS DO MODELO SAAS**

A revolução do software está somente na metade da história a ser escrita. Os produtos de baixo valor e baixa utilização estão passando por grandes transformações. O caso dos livros, CDs e DVDs talvez seja o mais significativo, porque são produtos facilmente digitalizáveis.

Tudo será software, até empregos já são substituídos por sistemas inteligentes.

# VOCÊ PROVAVELMENTE VAI PERDER O EMPREGO PARA UM ROBÔ.

Hoje em dia, com o e-reader Kindle e com uma assinatura do Kindle Unlimited, é possível ter acesso instantâneo a milhares de livros através de uma grande biblioteca digital. O livro sobre o qual nós costumávamos ter propriedade, agora podemos ter apenas acesso a ele.

Outro exemplo de bom uso da literatura em forma de acesso é o clube Leiturinha (<https://www.leiturinha.com.br/>), que oferece uma assinatura de livros infantis digitais, por inter-

médio de uma assinatura mensal.

Através de uma assinatura de serviços de vídeos *on demand*, como a Netflix, é possível ter acesso a milhares de filmes, séries, documentários e outros conteúdos audiovisuais. O filme no formato de DVD sobre o qual costumávamos ter propriedade mudou, agora podemos ter apenas acesso a ele.

O mesmo modelo também se aplica a streaming de músicas com serviços como Spotify, Napster e Deezer. O streaming é, inclusive, a consolidação do acesso.

## **4.8 DO NAPS- TER PARA O SPOTIFY**

Incrível como o modelo de consumo de músicas mudou rapidamente. Com o nascimento do Napster em 1999, pelas cabeças de Shawn Fanning e Sean Parker, a indústria fonográfica foi à loucura. Artistas de diversos lugares do mundo protestaram influenciados pelas gravadoras, já que perdiam o direito de receber por músicas compartilhadas na rede, através da tecnologia P2P.

Nomes como Metallica fizeram protestos públicos, encorralando os fundadores do Napster em uma ruína provi-

sória, que desencadeou em mandados de prisão, processos criminais e um alto custo para manter um serviço que chegou a ter 8 milhões de usuários, trocando cerca de 20 milhões de músicas por dia na rede. **Tudo isso de forma gratuita.**

Para se ter uma ideia do impacto na época, a cantora Madonna teve seu álbum *Music* compartilhado no Napster um mês antes do lançamento oficial. Outro processo. A dupla, Fanning e Parker, não aguentou. O site ia para o vinagre em 2001.

Depois do Napster, vieram e-Mule, Kazaa, Morpheus, AudioGalaxy e Ares Galaxy. Era o sinal de que a indústria fono-

gráfica não aguentaria. Poucos agentes da época (gravadoras, artistas e produtoras) se preparam. Eles não tinham aprendido com a criação do CD e com a pirataria, e não foram capazes de entender o MP3.

O segundo grande estalo das gravadoras veio com o lançamento do iPod em 2001. Era a Apple que mandaria na indústria, pelo que se tinha notícia.

O iTunes mandava as músicas do seu computador diretamente para o iPod. Era o walkman em formato digital. Isso sem distinguir músicas compradas dentro da Apple ou advindas de sites como Pirate Bay e 4Shared.

Foi assim por um tempo: a Apple fazendo muita grana, vendendo músicas dentro do seu ecossistema digital. O que a Apple e Steve Jobs sabiam é que o lançamento da primeira versão do iPod seria um sucesso absoluto. O que eles não contavam era com a rápida popularização dos smartphones, que desencadearia na chegada dos apps de música que tomaram as “stores” em 2008. Também não imaginaram que um sueco, nascido em Estocolmo, de nome Daniel EK, criaria o Spotify e que esse seria sua maior pedra no sapato no futuro.

É notável hoje em dia como a Apple teve a oportunidade de ter a

dominância de toda indústria fonográfica nas mãos, e não conseguiu por questão de timing. Com o lançamento do serviço Apple Music, em 2015, a empresa precisa correr contra o tempo para seguir a supremacia do Spotify e seus 20 milhões de assinantes. E não foi por falta de exemplos, já que serviços foram lançados simultaneamente em todo o mundo, avisando que o jogo ia mudar.

O Deezer, nascia na França em 2007. O Rdio nos EUA em 2010 (pelos mesmos fundadores do Skype e Kazaa), e tem ainda a rede Last.Fm, fundada em 2002, que teve a grande chance de ser o “Spotify do futuro”. **Teve.**

Em 2009, o Spotify anunciou o investimento de Sean Parker (sim, Mr. Napster) e a entrada dele no *board* da empresa. Parker havia saído do Facebook com uma mala cheia de dinheiro, e estava de volta na indústria fonográfica.

Hoje em dia, Metallica e Madonna têm juntos, dentro do Spotify, quase 3 milhões de seguidores. Eles quase nem se lembram do que é gravadora, CD e Napster.

# RESUMINDO:



ACESSO

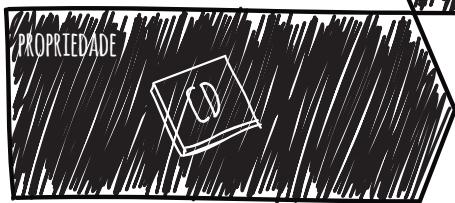
**NETFLIX**

PROPRIEDADE



ACCESSO

\$9.99 / MÊS



ACCESSO

 Spotify®



## CAPÍTULO

# FINTECH - O NOVO BANCO

Se existe algum assunto em *ebulição* no ambiente empreendedor no momento, esse negócio são as startups financeiras (as fintechs). Já são mais de milhares de empresas no mundo solucionando, de forma fracionada, o que os grandes bancos nunca conseguiram fazer com primor.

A REVOLUÇÃO FINANCEIRA VIRÁ COM O ADVENTO DAS **FINTECHS**, NÃO TENHA DÚVIDA.

E os bancos (pelo menos, alguns deles) já entenderam o recado. Nos EUA, por exemplo, startups de bitcoins já re-

cebem investimentos de grandes bancos. A startup californiana Coinbase recebeu dinheiro do Banco BBVA em uma das rodadas de investimento levantadas no ano de 2015. Esse é apenas um exemplo, mas bancos como Barclays, UBS, Citibank, entre outros gigantes, já investiram dinheiro em negócios de bitcoin. Mais adiante neste capítulo veremos com mais detalhes o que é este tal de bitcoin.

Mas não será somente os bitcoins que vão abrir essa ruptura em serviços bancários tradicionais. Empréstimos, pagamentos, investimento, seguros e outros serviços financeiros serão dominados por uma nova

ordem tecnológica.

Assim como o movimento SaaS revolucionou o software, as fintechs já estão pressionando os bancos a correrem atrás da inovação. Alguns afirmam que elas vão quebrar os bancos. Realmente não acredito nessa tese.

Defendo a tese de que a maioria dos bancos vai sobreviver por um motivo simples: eles têm muito dinheiro em caixa.

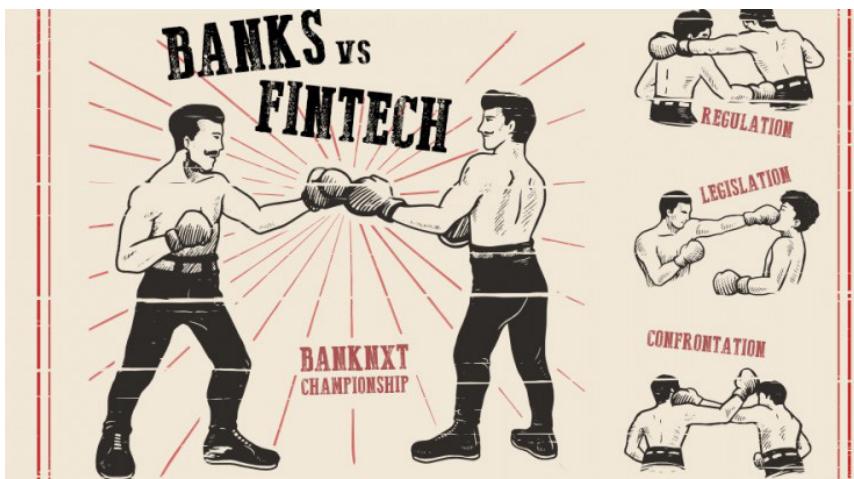
Aliás, o único elemento que terá condição de conter uma inovação sem freio são os bancos. Mas por quê?

**Os bancos vão comprar toda inovação disponível.**

## 5.1 POR QUE AS FINTECHS SERÃO COMPRADAS PELOS BANCOS?

Se até ontem os bancos tinham reinado com exclusividade em seu ramo, hoje esse cenário começa a mudar. Muitos brasileiros já começaram a buscar alternativas mais simples e viáveis fora do sistema financeiro tradicional, como as oferecidas pelas fintechs (as startups de serviços financeiros). E essas startups - algumas delas, empresas já consolidadas - já estão começando a preocupar os bancos em todo o mundo, inclusive em termos financeiros.

Fonte: <http://banknxt.com/>



Segundo a Goldman Sachs, é bem possível que os bancos venham a perder até US\$ 4,7 trilhões anualmente para as fintechs, e isso é só o começo. Toda

consultoria que analisa esse fenômeno afirma que os bancos precisam “comprar” a inovação para não morrerem.

Mas, o que está provocando esse grande interesse pelas fintechs no Brasil e no mundo?

## Tempo

NINGUÉM HOJE TEM  
TEMPO A PERDER.

A vida corre a passos largos, e cada um de nós mal tem tempo de cuidar do básico. Por isso, muita gente tem dor de cabeça só de pensar em ir ao banco, e enfrentar longas filas, mesmo que seja só para conversar com o gerente.

Ainda que os bancos tenham melhorado e muito nesse sentido nos últimos anos, oferecendo diversos serviços via internet e *mobile banking*, ainda há muito a ser feito, principalmente no Brasil. Já as fintechs costumam ser empresas quase totalmente virtuais, com as quais você pode resolver tudo o que precisa sem jamais ter sequer de falar com alguém. O BankFacil (<https://www.bankfacil.com.br/>), por exemplo, facilita empréstimos tomando carros ou imóveis como garantia, e analisa tudo online. Simples assim.

## Atendimento

Imagine ter de ir ao banco para pedir dinheiro

emprestado, seja para pagar dívidas ou para investir em um negócio. A situação por si só já é estressante e constrangedora, independente da quantia em questão.

O Nubank (<https://nubank.com.br/>), startup de maior expressão no Brasil, é talvez a maior referência em atendimento do país. Há relatos diversos de tipos diferentes de atendimento como resoluções de problemas por mensagens, bom humor e uso da tecnologia como forma de aproximar as relações com clientes.

Infelizmente, a menos que você seja um cliente com uma alta soma depositada no banco, o

atendimento ao cliente ainda é muito precário no sistema bancário de um modo geral. A demanda é muito maior do que o número de funcionários disponíveis, e pouco pode ser feito online ou mesmo por telefone. E isso fica muito mais complicado ainda quando o cenário vem agregado ao preenchimento de inúmeros formulários, a perguntas intermináveis, e a horas em pé.

Fica claro, então, por que muitas iniciativas como o da Broota (<http://www.broota.com.br/>), que aproxima online investidores e startups de forma muito prática, estão surgindo no país.

## Inovação

As fintechs saem na frente junto ao público que ama tecnologia, oferecendo uma experiência mais alinhada com as expectativas e perfil destes.

Elas também costumam oferecer produtos e serviços mais baratos, já que seus custos ficam muito menores por não terem os gastos fixos de manutenção de uma agência bancária, por exemplo.

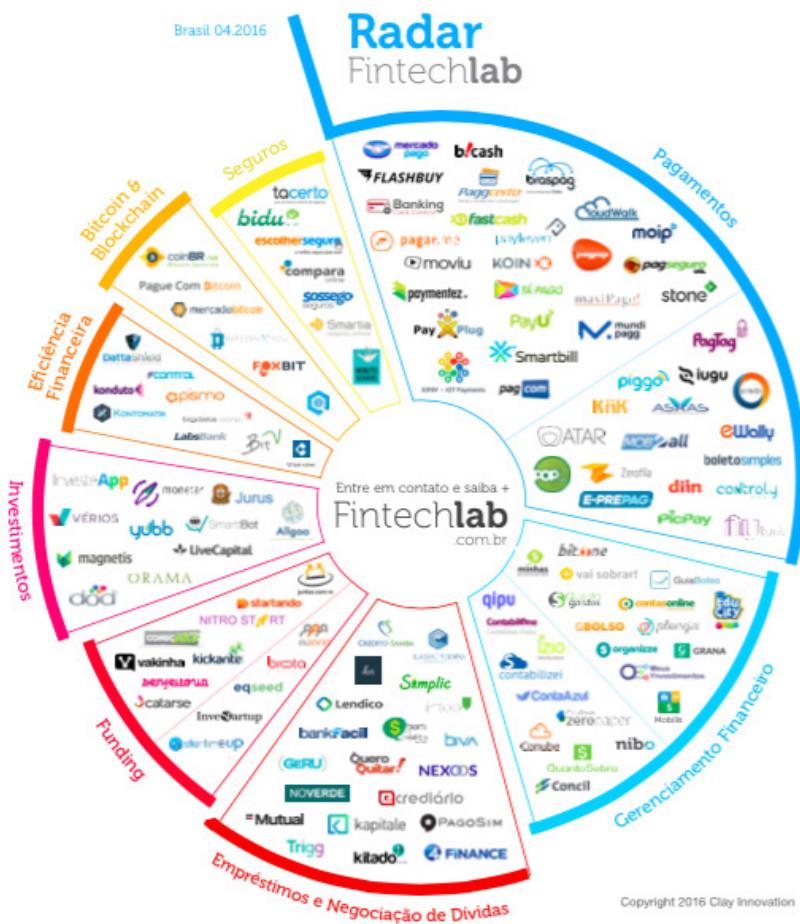
O público entre 18 e 30 anos, principalmente, costuma preferir serviços que tragam tecnologia de ponta, como bandeira. Eles têm o smartphone entre seus melhores amigos, e sentem-se muito mais à vontade conversando com uma atenden-

te virtual do que com o gerente do banco. Prova disso é a fila de espera do Nubank: mais de 100 mil pessoas aguardam por uma oportunidade de ter esse cartão de crédito no bolso.

Diante desse cenário, bancos começam a reagir. O Citibank, por exemplo, lançou a sua unidade Citi FinTech (<http://www.citi.com/ventures/accelerate.html>), focada em serviços para smartphones e serviços financeiros. Mas isso é só a ponta do iceberg.

O radar das fintechs brasileiras elaborado pela Clay Innovation (<http://www.clayinnovation.com.br/>) no ano passado, deu o tom: estamos em uma ruptura.

O JOGO VAI MUDAR.



Fonte: [http://fintechlab.com.br/wp-content/uploads/2015/09/Radar\\_FintechLab\\_set15\\_v5.png](http://fintechlab.com.br/wp-content/uploads/2015/09/Radar_FintechLab_set15_v5.png)

Bitcoins, empréstimos *peer-to-peer* e *crowdfunding* são palavras que não existiam no cotidiano dos grandes bancos brasileiros. Agora são pautas e objetos de estudo. O Banco BBVA criou o fundo BBAVentures (<http://www.bbvaventures.com/>), e virá ao Brasil olhar de perto o efervescente nascimento de startups de finanças e tecnologia. Nesse voo, virão executivos ávidos por olhar e entender por que o Brasil é, de fato, um laboratório interessante para tecnologia bancária.

Juntamente com eles, o Santander e a Mastercard vão capitanear na América Latina o Santander Labs, outro laboratório de inova-

ção focado em meios de pagamento. Qual o sinal aqui? “*Chegou a hora de ficar perto delas*”, afirmam os bancos. Nem de longe startups podem ameaçar individualmente a hegemonia bancária, ainda mais se tratando de potências como Itaú, Bradesco, Santander e BB. **Mas e um exército delas?**

A inovação é capaz de atropelar, sim, qualquer economia e qualquer tipo de realidade que se apresente em uma estrutura burocrática. Foi assim com o MP3, que ruiu a indústria fonográfica, e o com o streaming de filmes, que “enterrou a pá e cal” a Blockbuster em 2013. Se analisarmos, os 50 milhões de clientes da

Blockbuster não sumiram. Eles simplesmente mudaram o hábito e a forma de consumo.

É exatamente isso que os bancos estão estudando: mudança na forma de as pessoas se relacionarem com serviços financeiros.

**As novas gerações vão ao banco para abrir uma conta?**

## **5.2 A (DES) CONSTRUÇÃO DO MERCADO BANCÁRIO PE- LAS FINTECHS**

Os bancos brasileiros ensinaram bem. Nós temos um dos melhores sistemas bancários do mundo

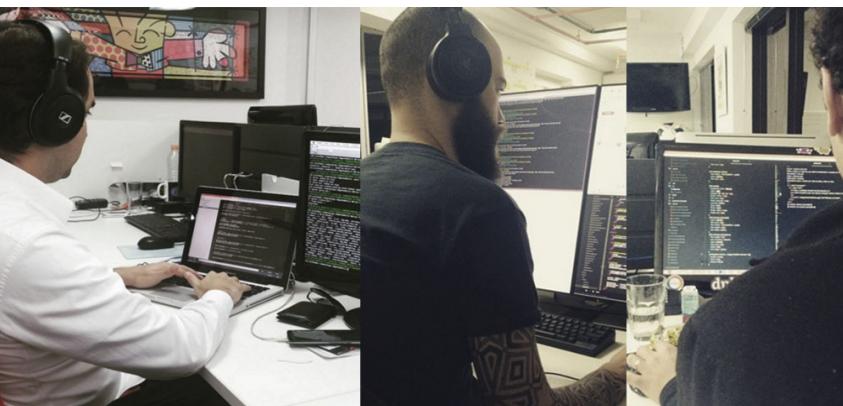
se tratando de tecnologia. Nosso internet banking é melhor que em muitos países desenvolvidos. O Nubank, para alguns banqueiros, pode parecer um simples aplicativo para gerenciar o cartão de crédito Mastercard. Isso até o momento em que começam a abrir contas através desse mesmo aplicativo, pelo qual usuários poderão transferir dinheiro, fazer depósitos e comprar produtos bancários. Aí a fintech passa a virar banco e a incomodar.

QUANTAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS SÃO NECESSÁRIAS PARA SE ABRIREM 100 MIL CONTAS CORRENTES HOJE EM DIA?

## Os sinais

O GuiaBolso, aplicativo que conecta em poucos cliques todas as contas bancárias e cartões de crédito do usuário, sabe mais do perfil de consumo desse usuário do que o próprio banco, individualmente. Quem pode analisar crédito de verdade, tendo o perfil de gasto de toda vida bancária do cliente, seja qual banco for?

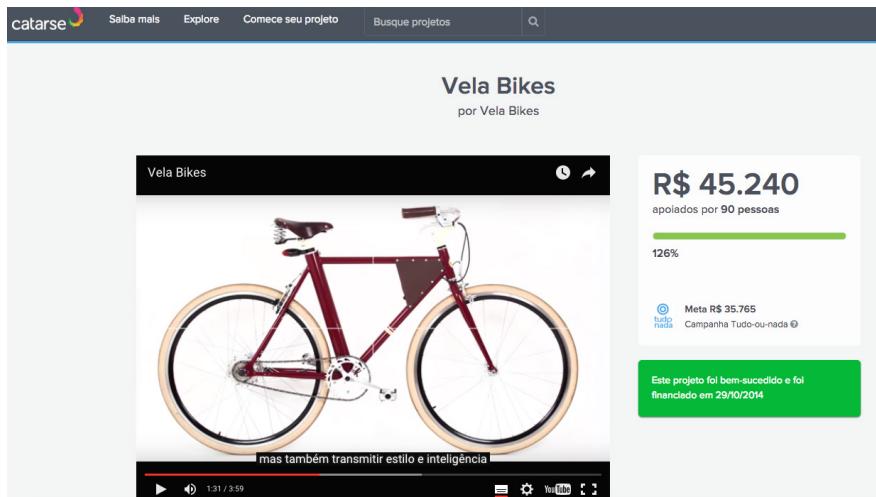
São perguntas para as quais ainda não temos a resposta, mas já temos a sinalização de que o momento é de grande ruptura tecnológica. A BTCJam, do brasileiro Celso Pitta, concede empréstimos em bitcoins aqui no país, com juros mais baratos do que os bancos de varejo. Os bancos também ainda não sabem por que os clientes da Vindi (plataforma de pagamento focada em serviços) passam 4 horas do dia usando o sistema da fintech e apenas 15 minutos no site do banco.



Na Vindi (por trás dos códigos), todos os bancos e adquirentes estão dentro do mesmo sistema.  
(Reprodução: Vindi)

Plataformas como Catarse (<https://www.catarse.me/>) e a própria Broota citada anteriormente estão desviando, positivamente, o pequeno empreendedor das mesas dos gerentes de banco, onde solicitavam empréstimos para levantar um negócio para plataformas colaborativas de captação de investimento.

No Catarse, quem financia é o fã do projeto. O projeto da Vela Bikes (<http://velabikes.com.br/>) foi viabilizado pelos fãs, não por bancos tradicionais.



Qual seria a reação do gerente de conta, ao receber uma empresa sem faturamento pedindo dinheiro para viabilizar a Vela Bikes?  
(Reprodução: Catarse)

Os sinais já estão virando concretizações. No ano passado, a plataforma Escolher Seguro (<https://www.escolherseguro.com.br/>), uma espécie de vitrine virtual de seguros, foi adquirida pela Geração Futuro do Banco Brasil Plural. Você leu corretamente:

**“UM BANCO FOI LÁ E COMPROU”.**

Emprestar dinheiro, vender seguro, realizar pagamentos, analisar crédito e outras funções financeiras básicas não são mais exclusividade dos bancos. Esse princípio também é levado a sério pela Magnetis (<https://magnetis.com.br/>), uma consultoria

que personaliza, de forma tecnológica, os investimentos pessoais em uma carteira.

Mais uma vez, o gerente do banco e a instituição levam um “bypass”, no quesito consultoria. Para que Anbima (<http://anbima.com.br/>), se o algoritmo combinado sugere qual melhor opção para o investidor?

Embora o Brasil ainda esbarre na regulamentação e nas leis bancárias no país, que são de fato rígidas nesse assunto, a inovação é rápida demais para burocracia. A velocidade de mudança de rota e criação de novas plataformas vai empurrar os próprios órgãos regulamentadores contra

a parede. Estamos caminhando cada vez mais para o momento em que quem vai ditar as regras serão os consumidores.  
**Se já não estão ditando...**

Lá fora, em mercados mais prontos para esse tipo de disruptão, os bancos já compram startups de tecnologia, especialmente as fintechs. De longe, nós imaginarmos que bancos como Santander, Itaú e Bradesco podem desaparecer por conta das fintechs, mas só não vão porque eles vão começar a comprá-las em breve.

Mesmo no ramo cinematográfico, no histórico recente, vimos a evaporação de diversas empresas, donas de seus mercados. Como já vimos, onipresentes como a Blockbuster, que chegou a ter 70 milhões de clientes no mundo, desapareceram em poucos anos. Na verdade, elas já estavam fadadas à morte certeira desde o advento da internet, e o rolo compressor Netflix foi somente a última porrada dada, para que a rede de lojas de locação de filmes sumisse.

## **5.3 IMITANDO A INDÚSTRIA FONOGRÁFICA**

Na indústria fonográfica, o impacto foi semelhante: o Napster (*thank you, Sean Parker*)

fechou várias vezes. Os fundadores foram presos, indiciados, mas, por mais que se juntassem os sindicatos, gravadoras, estúdios, músicos e toda indústria a favor do fechamento do Napster, nasciam outras dezenas de similares pelo mundo: Kazaa, e-Mule, o Ares Galaxy, só anunciando o que estava por vir. Hoje, a situação e o poder mudaram de mão. Spotify, Deezer, Rdio, entre outros, são os caras que ditam as regras e distribuem as cartas nesse jogo. Adivinha quem foi o principal investidor do Spotify? (*thank you again, Sean Parker*).

Parafraseando a indústria fonográfica, o mercado financeiro também

vai se transformar em pouco tempo.

## NOVAS ECONOMIAS SÃO CRIADAS PARA ATENDER A DEMANDA DAS PESSOAS, NÃO DAS EMPRESAS.

Isso é claramente visível em gigantes como Uber, quebrando uma cadeia inteira em transportes, e o Airbnb, “machucando” o mercado hoteleiro. É a economia criativa agindo sobre o mundo. No ramo financeiro, o negócio também já está pegando fogo.

Tem algo acontecendo de muito evidente no mercado financeiro, existe uma quebra bem

grande de paradigmas de sistemas. Em sistemas financeiros, o bitcoin, por exemplo. O negócio já é enorme! E o que isso quer dizer? Vamos viver uma nova era financeira. A era da **desintermediação bancária**, ou simplesmente “desintermediação financeira”.

banco fora do negócio. No Brasil, por exemplo, o “custo do dinheiro é alto”. Fazer empréstimo aqui é algo desafiador. As PMEs tomam crédito em torno de 30% ao ano. As taxas para as grandes empresas saem por volta de 20% a/a. Isso, do ponto de vista da economia brasileira, é assustador.

## **5.4 DESINTERMEDIAÇÃO BANCÁRIA: O PRIMEIRO SINAL**

Vamos primeiro explicar o que vem a ser isso. Na prática, desintermediação bancária é fazer a transação financeira sem que um banco ou instituição financeira participe. É o

A criação natural de novas economias favorece o *game changing* de diversos modelos. A desintermediação bancária (e financeira), usando o exemplo de empresas, pode ser ilustrada na captação de recursos no exterior, na emissão de título de dívida e na antecipação de recebíveis para cadeias produtivas. Mas o buraco é mais embaixo, existe um

movimento muito mais disruptivo do que esse. Vamos a alguns elementos que farão você refletir.

## Bitcoin

Assunto fácil no Vale do Silício, o bitcoin é algo de se cair o queixo. Os bancos (mais atentos) sabem disso. Primeiro, vamos entender o que é o bitcoin e por que ele faz tanto barulho.

*O bitcoin é uma moeda?*  
Assim como o dólar, o real e o euro? Não simplesmente. O bitcoin é um protocolo. Explicando melhor, o bitcoin é uma criptomoeda. As transações deles são baseadas em protocolos de códigos abertos de criptografia. Mas ele é digital e não é

controlado por nenhum governo, por bolsa de valores ou instituições.

**Releia em voz alta a última frase e entenda o motivo de ele ser disruptivo.**

Quem determina o valor dele são os detentores dos bitcoins. Na prática, você pode transferir bitcoins por um computador ou um celular, sem precisar de bancos. Aí é que começa a maior disruptão. As lojas já estão começando a aceitar fortemente a criptomoeda como forma de pagamento. Empresas como Amazon, CVS, Victoria Secrets, Subway, Target, Tesla, Expedia, com e outras milhares já aceitam bitcoins (veja mais em <http://www>.

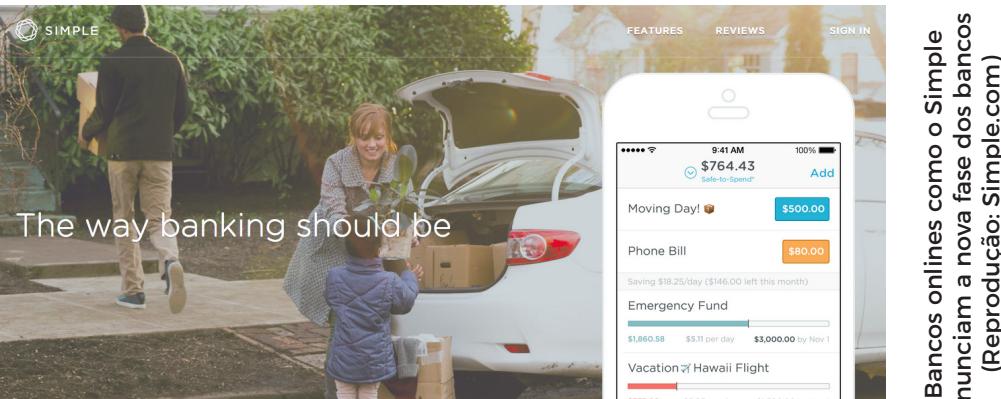
[bitcoinvalues.net/who-accepts-bitcoins-payment-companies-stores-take-bitcoins.html](http://bitcoinvalues.net/who-accepts-bitcoins-payment-companies-stores-take-bitcoins.html)). No Brasil, empresas como OLX e Tecnisa já aderiram também, mas ainda é um desafio popularizar.

## OS INVESTIMENTOS EM STARTUPS DE BITCOINS SOMAM CERCA DE U\$1BI.

Os investidores mais algozes (prontos para derrubar barreiras) estão investindo fortemente na criptomoeda. Peter Thiel (PayPal e Facebook investor), Reid Hoffman (LinkedIn), Marc Andreessen (Netscape), Ben Horowitz (superinvestidor) formam um grupo

que poderia comprar, juntos, metade do Sillicon Valley. Eles investem fortemente em bitcoins.

A Coinbase (<http://coinbase.com/>), processadora de pagamento de bitcoins americana, levantou U\$75 milhões de investimentos em um round que participaram: Bolsa de Valores de Nova York, o USAA Bank e o espanhol BBVA (veja mais em <http://www.wsj.com/articles/coinbase-raises-75-million-in-funding-round-1421762403>). Ao todo, já foram investidos cerca de U\$726 milhões em capital de risco em *bitcoins companies* (<http://www.coindesk.com/bitcoin-venture-capital/>). É um sinal, e bem grande.



Bancos onlines como o Simple anunciam a nova fase dos bancos  
(Reprodução: Simple.com)

## Crowdfunding

A economia do financiamento coletivo. Tá aí um negócio que evidencia a quebra do intermédio bancário: o *crowdfunding*.

Para ilustrar essa poderosa forma de viabilizar negócios, usarei os números do Kickstarter (<https://www.kickstarter.com/>). Só em 2014, a maior plataforma de crowdfunding do mundo financiou 22 mil projetos com o volume de

U\$529 milhões. Três milhões de pessoas ajudaram no financiamento coletivo em todo o mundo pelo Kickstarter. No Brasil, 14 mil pessoas contribuíram com U\$2,5 milhões através da plataforma.

Por aqui, plataformas como Kickante e Catarse já começam a dar as caras de gente grande. Para citar um exemplo, o jogo *Caçadores das Galáxias* (<http://www.kickante.com.br/campanhas/>)

cacadores-da-galaxia), publicado pelo designer de games Daniel Alves, atingiu o valor de R\$218 mil de arrecadação para viabilizar a sua criação. Imagina se o Daniel vai ao banco pedir essa quantia para financiar a produção do game?

Já a banda de indie rock Dead Fish conseguiu R\$200 mil para fazer o novo disco através do Catarse (<https://www.catarse.me/pt/deadfishoficial>). Qual banco financiaria esses dois projetos?

## Empréstimos Peer to Peer (P2P Lending)

Mercado gigantesco.  
Repto: gigantesco. Os

empréstimos peer-to-peer, ou simplesmente “empréstimos sociais”, são operações de crédito onde pessoas físicas fazem a intermediação. Uma pessoa concede, a outra pessoa contrai.

Tudo isso sem a ação intermediadora de um banco. Pessoas querendo ganhar algum dinheiro encontram, nessa forma, pessoas querendo empréstimos mais acessíveis. Tudo isso de uma forma extremamente barata.

IMAGINA O IMPACTO  
DISSO EM UM PAÍS  
COM O SISTEMA FINANCEIRO MAIS CARO  
DO MUNDO

*Por que o empréstimo P2P é gigantesco? Porque, na prática, isso já acontece no mundo todo. Aquele seu amigo que quer dinheiro emprestado nem imagina que você está pensando nesse momento em formalizar, por meio de uma plataforma simples de crédito, essa transação. As pessoas emprestam dinheiro umas às outras, sem ter garantias ou formalizações.*

Plataformas como a Zopa (<http://www.zopa.com/>) intermediam diariamente milhares de transações de empréstimo entre pessoas físicas. Esse mercado já é alvo inclusive do Google, que investiu no Lending Club (<https://www.lendingclub.com/>), plataforma líder de empréstimos sociais. A Lending Club é uma empresa que já recebeu cerca de U\$392 milhões de investimentos.

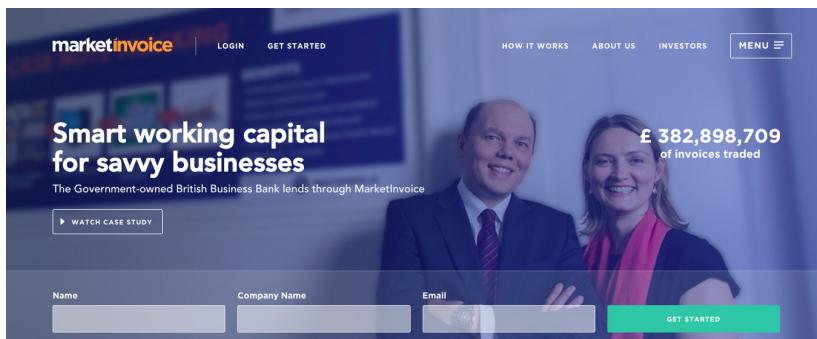
The screenshot shows the Lending Club homepage. At the top, there's a navigation bar with links for 'Sign in', 'Help', 'Personal Loans', 'Business Loans', 'Patient Solutions', 'Investing', 'How It Works', and 'About Us'. Below the navigation, a large green banner features the tagline 'Better Rates. Together.' and an illustration of four diverse people smiling. To the right of the banner, a white form box is titled 'Personal Loans up to \$35,000'. It contains three input fields: 'How much do you need?', 'What is it for?', and 'How is your credit?'. Below these fields is a 'Respond to mail' link with an envelope icon. A prominent blue button labeled 'Check Your Rate' is centered. A small note below it says 'Won't impact your credit score'. At the bottom of the form, there's a checkmark icon followed by the text 'PRIVACY & SECURITY PROTECTION'.

Lending Club, o fim da agiotagem (Reprodução: [Lendingclub.com](https://www.lendingclub.com))

Aqui no Brasil, por enquanto, nem sinal desse mercado.

## Financiamento da cadeia logística (Supply chain financing)

Algumas indústrias já praticam (em grandes volumes) essa modalidade de financiamento, sem a interferência de um banco. Não se trata de um empréstimo, mas sim de uma prática para equacionar pagamentos e recebíveis de uma determinada indústria. Os agentes desse financiamento são: vendedor, comprador e uma “fatura comercial”. Os setores automotivo, industrial, óleo, gás e varejo usam dessa prática para equalizar o fluxo financeiro de compra e venda de serviços ou produtos. É o chamado *factoring reverso*.



A economia das faturas (Reprodução Marketinvoice.com)

Empresas como a Market Invoice (<http://marketinvoice.com/>) fazem com que grandes compradores de uma determinada indústria concedam aos seus fornecedores um financiamento baseado na melhor concessão de crédito desejada. O fornecedor, por sua vez, recebe o dinheiro antes, com desconto, enquanto o comprador estende a data de pagamento da fatura. A Market Invoice recebe o pagamento sem muito risco, uma vez que o comprador dá endosso à fatura.

Empresas petrolíferas praticam fortemente essa modalidade. Descontam porcentagens para antecipar o paga-

mento do fornecedor e estendem seus prazos de pagamento das faturas.

## **5.5 EXEMPLOS “SUTIS” DE QUE O BRASIL JÁ ESTÁ PRON- TINHO PARA QUEBRAR BAN- COS BUROCRÁ- TICOS**

### **Case Sem Parar**

Serviço de pagamento de pedágio líder no Brasil. Com mais de 3,5 milhões de usuários (dados de 2014), o Sem Parar (<https://www.semparar.com.br/>) é uma potência nas rodovias brasileiras. Criado para a comodida-

de em cruzar pedágios, com as famosas “tags” coladas no para-brisa dos carros, já dá os primeiros passos para a nova fase da empresa.

O primeiro ensaio foi tirar o banco no “estacionamento de shopping” da jogada. A maioria dos shoppings brasileiros já conta com os sistemas do Sem Parar em suas operações. **Mas o que isso tem a ver com desintermediação bancária?**

Quer dizer que o serviço já tira da frente dois fatores importantes, que até então eram predominância no pagamento dos estacionamentos de shoppings: cartão de crédito e dinheiro.

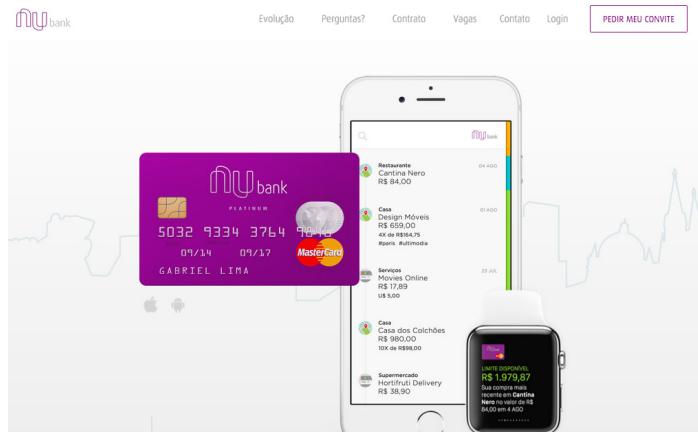
O cliente Sem Parar não paga estacionamento com dinheiro, tampouco com cartão. Ele paga com Sem Parar. Isso já se estende para milhares de estacionamentos de rua, que seguem na mesma quebra de conceito. O estacionamento recebe diretamente do Sem Parar, e não do banco, como era anteriormente quando se pagava com cartão de crédito ou débito.

Não para por aí. Com essa mesma “tag” instalada no carro, agora os clientes da empresa podem abastecer nos postos de gasolina. A sistemática é a mesma. Quem paga o posto é o Sem Parar, excluindo o agente banco emissor, dinheiro ou cheque do processo.

O Sem Parar já é o protagonista do *game changing* dos automóveis na desintermediação bancária. No dia 15 de Março de 2016, a empresa foi vendida na sua totalidade para a Fleetcor (e sua subsidiária DbTrans) por R\$4 bilhões, ganhando ainda mais força para atingir as dezenas de milhões de clientes esperados pelos novos compradores.

## Case Nubank

Apesar da parceria com a Mastercard e um banco emissor, o Nubank já coleta dados importantes quando o assunto é pagamento. O perfil de consumo de clientes, os índices de inadimplência e regularidade de compra do consumidor já podem ser analisados com muita precisão pela empresa.



Contas abertas e cartões emitidos através de um app (Reprodução: Nubank.com.br)

Isso faz do Nubank um grande instrumento para analisar dados suficientes para uma possível independência, caso seja estratégico para a empresa. Tornar um banco digital, de fato, só pode estar na cabeça dos fundadores. A desintermediação financeira nesse caso pode estar atrelada a uma possível mudança de foco do Nubank, em se tornar independente e fazer a própria operação. Por se proporem a ser um banco digital, bitcoins já têm um grande fit com o negócio. Até o encerramento deste livro, o Nubank tinha 500 mil clientes no “roxinho”.

55 MILHÕES DE BRASILEIROS NÃO TÊM CONTA EM BANCO.

O número assusta, mas é real. 55 milhões de pessoas no Brasil não têm conta bancária. E isso reflete bem a situação regional onde 420 municípios no Brasil não têm agência bancária.

Essas condições fazem do mercado de cartões pré-pagos um verdadeiro oceano azul a ser explorado. A maioria desses profissionais (pedreiros, autônomos, donas de casa e diaristas) faz com que os bancos começem a ir a favor do mercado e investir em iniciativas para emissão de pré-pa-

gos. Apesar disso, as empresas de pré-pago não colhem louros ainda. O desafio é grande para entrar em áreas rurais, com distâncias desafiadoras de grandes capitais.

É aí que a oportunidade se faz presente. Como resolver 55 milhões de problemas? Os bancos com certeza vão atuar, mas algumas iniciativas vão fazer frente a essa lacuna, inclusive com características de desintermediação bancária.



Sem agência bancária, cidade do Piauí cria banco local e moeda própria (Fonte: <http://g1.globo.com/pi/piaui/noticia/2014/02/sempre-agencia-bancaria-cidade-do-piaui-cria-banco-local-e-moeda-prpria.html>)

Os bancos (juntamente com o Banco Central do Brasil) vão publicar relatórios, normas e orientações sobre o risco dessas práticas de desintermediação bancária acontecerem. Aliás, risco será a palavra chave para as instituições financeiras combaterem as novas formas de pagamento e recebimento que surgirão. Alguns serão até categóricos, citando *crime* para tais inovações. Mas há uma nova ordem nas economias do mundo. Esse número de pessoas “sem banco” são praticamente uma economia inteira a ser explorada, o que faz a oportunidade ser gigante.

Óbvio que bancos, controlando o dinheiro no

mundo, terão vantagens muito maiores que a BlockBuster e as gravadoras de música tiveram, mas terão um trabalho interessante para counter algumas iniciativas. Não dá para fechar os olhos para Apple, Samsung e Google, que vão com certeza bagunçar (de forma positiva) ainda mais os negócios financeiros no mundo.

Conversando com alguns dos caras que mais entendem do negócio de pagamentos no Brasil, peguei alguns insights interessantes. O Tom da Konduto (fintech que previne fraudes) lembrou que o Fairplace (<http://www.fairplace.com.br>), comunidade brasileira de empréstimos P2P, fechou

por pressões governamentais no final de 2010 (<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/me150120119.htm>). “Aqui o buraco é mais embaixo”. Ele pontua duas formas de encarar os pontos do artigo: levantar dinheiro e fazer transações com o banco.

“Um desafio inicial é a forma alternativa de levantar dinheiro, e o outro é como fazer transações sem envolver o banco. São questões diferentes de ‘encarar’ a desbancarização: a inclusão de pessoas na indústria e o bypass total da indústria.” – **Tom Canabarro.**

Outro ponto citado por ele é o caso da m-Pesa na Nigéria (<http://techcabal.com/2013/10/17/much-about-m-pesa/>), onde não há um banco envolvendo as transações, e sim, uma operadora de telefone, um celular e a loja.

JÁ COMEÇOU A REVOLUÇÃO FINANCEIRA.



E-book gerado especialmente para Caixa Econômica Federal - gediti04@caixa.gov.br

## CAPÍTULO

FURADEIRAS,  
SMOKINGS E CHE-  
QUES PRÉ-DATADOS

Você deve ter se perguntado por que dei esse nome a um capítulo do livro. Explico: como o livro é sobre uma nova forma de consumo de produtos e serviços, nada mais justo do que lembrar que você já está inserido nessa mudança. Além disso, você não deve concordar com a imposição de alguns mercados, feita de forma arcaica, sobre seus modelos de cobrança.

Se você comprou uma futebolina ou um smoking de festas no último ano, você está literalmente fora do novo mundo. E se ainda concorda em comprar coisas ou adquirir serviços através de cheques pré-datados, cuidado, essa empresa também está fora desse mundo.



VOCÊ NÃO DEVE ACEITAR CONTRATOS  
ONDE SOMENTE UM LADO GANHE, MESMO  
QUE ESSE LADO SEJA VOCÊ.

Não é sustentável qualquer tipo de relação que comece dessa forma. Lembre-se: quem dita as regras do mundo capitalista no final são os consumidores, não as empresas. E a maioria dos consumidores não vai aceitar um consumo que não seja o sustentável.

**Você vai entender o porquê nessas próximas seções.**

## **6.1 MEMBER-SHIP ECONOMY: A ECONOMIA DE MEMBROS**

Em alguns tipos de produtos, não é possível a digitalização, mas, mesmo assim, está ocorrendo uma migração para um modelo de acesso. É o caso dos clubes de assinaturas.

Em São Paulo, já existem serviços de assinatura de brinquedos, o clube Joanninha (<http://www.joanninha.com.br>), onde paga-se um valor mensal para que crianças tenham acesso a brinquedos já usados. A criança (ou o pai) escolhe os brinquedos pelo site, recebe em casa e brinca

à vontade. Após um mês, a criança escolhe se quer permanecer ainda com o brinquedo ou se quer trocar por outro, e o site se encarrega de entregar e coletar os brinquedos.

Cada plano de assinatura dá direito a uma quantidade de brinquedos ao mesmo tempo, até porque nenhuma criança brinca com todos os que tem. Que tal, então, só ter os brinquedos que, de fato, serão usados?

No segmento de brinquedos, o modelo de acesso resolve o problema dos pais que pagam caro em brinquedos cuja vida útil é bastante curta, diante do rápido desenvolvimento da criança. Além da economia de dinheiro

e espaço, reduz desperdícios e ensina, desde pequeno, o conceito de consumo consciente.

Outro bom exemplo do modelo de *membership economy* (economia de membros) são clubes e associações de classe. Elas só existem por conta da entrada de um grupo de pessoas que fazem a criação e viabilização dessa comunidade. Basta que cada membro contribua financeiramente para viabilizar qualquer projeto. Todos ganham.

Em alguns bairros de São Paulo, existem várias estações do projeto BIKE SAMPA ([www.bikesampa.com.br](http://www.bikesampa.com.br)), que permite alugar bicicletas por pequenos períodos de

tempo (horas), podendo devolvê-las em qualquer outra estação do projeto. Para alugar uma bicicleta, basta se inscrever com o seu cartão de crédito. Não há nenhuma taxa. As viagens de até uma hora são gratuitas (na verdade, são bancadas pelo patrocinador Itaú, que deveria viabilizar de graça) e, acima deste período, é cobrado cinco reais por cada hora de uso.

Ter um grupo de pessoas viabilizando o serviço é um dos símbolos máximos da economia compartilhada. Assim como funcionam agremiações, sindicatos e condomínios, a *membership economy* possibilita a criação de diversos outros modelos.

**Curiosidade:** até o mês de julho de 2015, a cidade de São Paulo registrou o número de 200 Km de ciclovias concluídas. O plano SP400km, do Haddad (prefeito em exercício, enquanto finalizamos este livro) é atingir a marca de 400km de ciclovias.

## 6.2 SHARING ECONOMY: A ECONOMIA DO COMPARTILHAMENTO

A teoria da furadeira do Murilo Gun, no TEDx (<http://bit.ly/palestra-murilo>), e dos ensaios da Lisa Gansky, do site MESH ([www.meshing.it/](http://www.meshing.it/)), afirmam que: *não*

*faz sentido termos uma furadeira em casa.*

Se contarmos com o custo de aquisição versus seu uso prático, não faz sentido comprarmos um item como esse. Faz sentido usar a furadeira no modelo de acesso (alugando-a) e só pagar pelo uso quando necessário. Afinal, quantas vezes no ano usamos uma furadeira? Veja a palestra da Lisa Gansky (<http://bit.ly/palestra-lisa>) e entenda minha pergunta.

Seja no caso de furadeiras, aluguel de roupas de gala, helicópteros, aviões, carros (em alguns casos), barcos ou motos, a economia do compartilhamento é o elo para consumo sustentável de tudo.

## “Uber e Airbnb ameaçam taxistas e hotéis” – BBC

Demo-nos o direito para usar o título da matéria publicada no site da BBC em 24 de novembro de 2014, se referindo ao caos instalado nos modelos tradicionais de táxis e hotelaria. Esse título é emblemático. Apesar de lá para cá as coisas terem fervido ainda mais, a sociedade (e a própria BBC) encaravam o Uber e o Airbnb como um “negócio novo que não se sabe o que vai dar”.

[www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/11/141124\\_vert\\_cap\\_airbnb\\_uber\\_dg](http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/11/141124_vert_cap_airbnb_uber_dg)

BBC Entrar Menu

### BRASIL

Notícias Brasil Internacional Economia Saúde Ciência e Tecnologia Aprenda Inglês

## Economia de 'compartilhamento' ameaça donos de hotéis e taxistas

Sara Eckel  
Da BBC Capital

24 novembro 2014 Compartilhar



Fonte: [http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/11/141124\\_vert\\_cap\\_airbnb\\_uber\\_dg](http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/11/141124_vert_cap_airbnb_uber_dg)

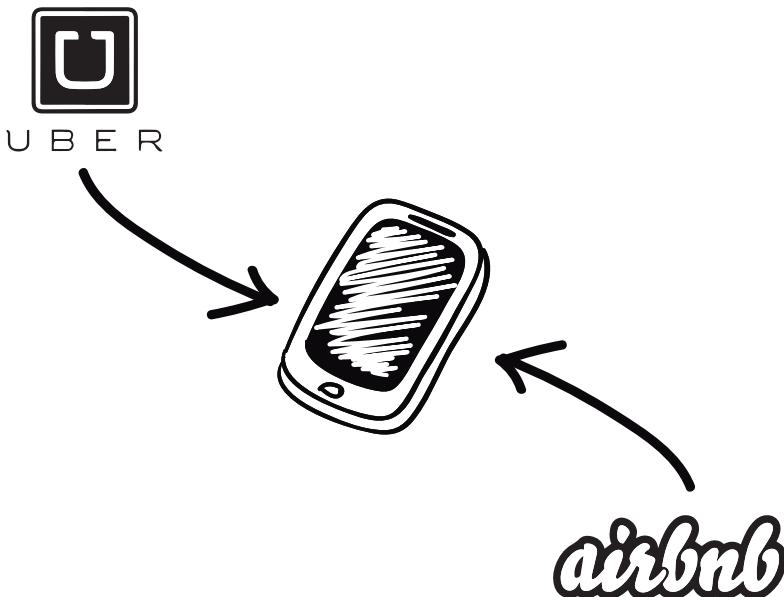
Em 2015, esse mesmo site, publica sobre as duas empresas, com um tom transformador nos títulos:

“Uber quer investir US\$ 1 bilhão para impulsionar negócios na Índia” - **BBC, 31 de julho de 2015.**

“Uber abre novo escritório em Cuba” - **BBC, 02 de abril de 2015.**

Note que agora as empresas não aparecem como “novidade”, tampouco como ameaças para seus segmentos, e sim, como agentes do próprio ambiente em que atuam: transportes e hotelaria, para Uber e Airbnb, respectivamente. A prova de conceito já foi feita, agora é a construção de novos modelos que estampam as principais notícias de economia dos principais portais do mundo.

O Uber é talvez o caso mais atual da nova economia, quando se trata de novos modelos de negócio. Assim como o Napster, o Uber é disruptivo sem tamanho. Independente do futuro da empresa, o que se sabe é que o modelo já está provado no mundo todo. E novos “Ubers” vão saltar rapidamente no mundo todo.



Para se ter uma ideia, no Brasil, o Uber já ultrapassa o número de 10 mil motoristas. Só para comparar, em São Paulo, a frota de táxis gira em torno de 35 mil. Em Nova York, a frota já supera a dos taxistas. O Uber é novo Napster, só que com mais dinheiro, repertório e estratégia.

Já o Airbnb é o *apartamento as a service*. Para que alugar ou reservar um hotel, se por algum motivo sua viagem acontece do lado de fora da hospedagem? O Airbnb é o principal exemplo da utilidade de um serviço *versus* experiência de uso. Por mais que hotéis e pousadas ofereçam hospedagens típicas de seus destinos, nada

se compara à experiência de usufruir um local nativamente tradicional e típico. Além da utilidade, que em muitos casos, a hospedagem serve somente para dormir.

É interessante que, com o passar dos tempos, os apartamentos estão cada vez menores, por conta da utilização. As grandes famílias de antes são os mínimos casais e solteiros de hoje. As pessoas que vivem em metrópoles passam cada vez menos tempo em casa, e isso reflete em diferentes tipos de moradia e na necessidade de espaço.

Exemplos como Uber e Airbnb vão brotar daqui para a frente, pode acreditá. É um começo de

um novo formato de emprego, de uma nova forma de se ganhar dinheiro e de se criar modelos sustentáveis de negócio.

Estamos prestes a ver a era dos independentes: executivos, programadores, publicitários, advogados e toda profissão de que se tem notícia sofrerão uma mudança grande na forma e no conceito de emprego.

**Ser contratado com exclusividade por uma empresa não fará sentido no futuro próximo.**

Os profissionais cederão tempo e conhecimento em troca de uma remuneração, sem ter a exclusividade e compromisso de um único

empregador. O emprego será baseado no acesso. As empresas não necessitarão de horas improdutivas de uma pessoa. Só interessará para elas as horas produtivas. Profissionais serão remunerados por “jobs”, assim como profissionais liberais.

O site Workana (<https://www.workana.com>), fundado na Argentina, é o maior portal de contratação de freelancers profissionais da América Latina. Com ele, milhares de jornalistas, programadores, consultores e até advogados largaram empregos convencionais para atuar em projetos de curto prazo. A demanda por jornalistas e escritores é imen-

sa, inclusive. O Uber só está sedimentando uma tendência. As pessoas vão encontrar um meio natural de autossustentabilidade financeira. É a revolução da figura “empregado”.

A mudança é bem grande, em termos de consumo na economia do compartilhamento. Se você não acredita, responda a pergunta: *O que você fez com seus velhos discos de vinil?*

Pois vai acontecer coisa parecida com os CDs, as fitas de vídeo, cartuchos de videogame e até com livros. Grandes bancos de dados serão capazes de fornecer, a qualquer hora, tudo aquilo que você precisar, por pouco

dinheiro. É o “fim dos meios físicos”.

## ADEUS SOFTWARE DE LICENÇA, ADEUS CD DO MOLEJO (E DO RACK NA SALA) E ADEUS BLOCKBUSTER. R.I.P.

As plataformas de compartilhamento de carros como a americana ZipCar, o europeu Car2Go e o brasileiro ZazCar já cavaram um novo modelo.

## Não vamos mais comprar carros?

Para se ter um exemplo maior sobre a revolução do consumo em automóveis, basta olhar para as grandes capitais no

mundo. Nosso caso mais aparente, em que estamos no meio da mudança, é a cidade de São Paulo.

Algumas milhares de pessoas que vivem na ponte aérea entre a capital paulista estão trocando a aquisição de um carro por aqui por:

- Táxi;
- Uber;
- Zazcar – um aluguel de carros 3.0.

## Zazcar, o car sharing funciona por aqui!

O ZazCar (inspirada na americana Zipcar) funciona assim: você se cadastra no site, envia o seu documento de habi-

litação, informa o número do seu cartão de crédito e recebe em casa o Zazcard. Através do site ou de um aplicativo mobile, você localiza onde há um Zazcar estacionado próximo de você, e faz a reserva do carro por um período de horas.

No horário reservado, você pode ir para o estacionamento e usa o seu Zazcard para abrir o carro. Basta passar o cartão em um sensor no vidro, o carro abre e as chaves estão no porta-luvas. Não há nenhum funcionário deles no estacionamento. Apenas o carro.

Você usa o carro no período reservado e depois devolve no mesmo local. O valor correspondente

às horas utilizadas são debitados no seu cartão. Se precisar abastecer, você usa o próprio cartão deles, pois o combustível já está incluso no valor da hora.

Você tem o carro que você precisa apenas na hora que você precisa, sem precisar arcar com os custos e responsabilidade de ser proprietário de um automóvel: seguro, manutenção, impostos, combustível etc. Já está tudo incluso no valor da hora.

**É uma espécie de táxi onde você é o motorista.**

Para viabilizar um serviço como esse, é necessário uma cidade com uma grande densidade

populacional para atingir a massa crítica necessária para viabilizar financeiramente o negócio. A inovação do aluguel de carros foi proposta pela americana Zipcar, fundada em Cambridge (Massachussets) em outubro de 2000. Pesquisas da empresa até o começo de 2013 ilustraram que eles foram responsáveis por 14 milhões de americanos de venderem seus carros.

Em janeiro de 2013, foi adquirida pela Avis (gigante da locação de automóveis) por U\$500 milhões. Já a Zazcar, *copycat* brasileira, foi fundada em 2009 por Felipe Barroso. Atualmente, a empresa atua somente em São Paulo.

Viagens de férias sempre são melhores quando carros são alugados. A liberdade de dirigir um carro em lugares desconhecidos sempre levam os viajantes a uma aventura única. Vale a experiência. Mas será que alugar carros por diárias são a melhor opção, se podemos alugar por hora?

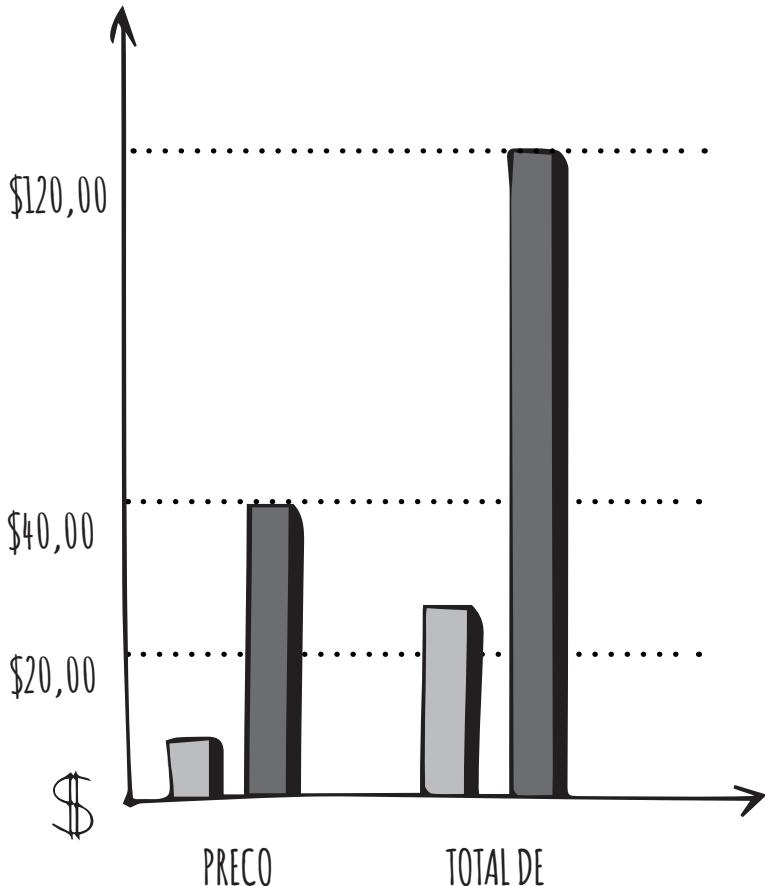
No compartilhamento (*carsharing*) de carros (da Zipcar e Zazcar), os aluguéis são por hora. Se o percurso for em uma grande capital, não tenha dúvidas de que vale muito mais o *carsharing* do que o aluguel tradicional de diárias.

COMPARATIVO SUV COMUM	MODELO	PREÇO	TOTAL DE 3 DIAS
CARSHARING	HORAS	\$1,00	\$27,00
ALUGUEL TRADICIONAL DE CARRO	DIÁRIAS	\$40,00	\$120,00

Se compararmos a quantidade de horas de uso de um aluguel de carro *versus* carsharing, vemos na prática qual a melhor opção, se a necessidade do carro é meramente temporária.

Em uma cidade como Miami, onde a diária de um SUV médio gira em torno de U\$40 dólares, podemos fazer um exercício rápido de qual opção funciona melhor, do ponto de vista prático e econômico.

Vamos levar em consideração que a necessidade diária de um carro para a locomoção nesse exemplo seja 3 horas.



ALUGUEL TRADICIONAL  
HORAS



CARSHARING  
HORAS

# Carsharing vs. Aluguel de carros Carshar- ing vs. Aluguel de carros

Sempre que viajo de férias, gosto de alugar um automóvel pelo menos por um ou dois dias da viagem para conhecer melhor a cidade.

Durante férias recentes em Nova Iorque, utilizei o precursor mundial do compartilhamento, o Zipcar. Peguei um carro ao lado do meu hotel e fiz dois passeios de três horas cada. Em vez de alugar um carro por diária, aluguei apenas pelas horas que eu de fato precisava de um carro.

Analisando retroativa-

mente, sempre que eu alugava um carro por diária, eu realmente usava o veículo apenas por algumas poucas horas dentre as 24 horas contratadas (salvo exceções de viagens rodoviárias). Será que não faz mais sentido pagar apenas pelo tempo que você quer? Mesmo que o valor unitário da hora seja mais caro, o custo total é menor em função da menor quantidade de horas contratadas.

Por que pagar por horas de ociosidade do carro? Não é economicamente mais interessante para todas as partes envolvidas (locador e locatário) que, nas horas ociosas, outra pessoa esteja alugando e pagando por

isso?

### **Algumas empresas nascem exatamente da necessidade das pessoas.**

Bons exemplos (brasileiros) da nova ordem do consumo moderno são as empresas que oferecem um serviço de entrega de comida sob demanda ou através de assinatura: os clubes brasileiros de snacks Farofa.la (<http://www.farofala.com.br>) e a Massau (<http://www.massau.com/>).

Eles, além de resolverem um grande problema de má alimentação, ainda impactam diretamente milhares de pessoas no país, entregando snacks fabricados por eles no trabalho ou na casa dos clientes.

É um conceito de produzir, distribuir e criar a necessidade dos consumidores em acessar o benefício da boa alimentação, simplesmente. Ou seja: a comida é mote principal, a facilidade o secundário e o conceito de consumir um produto com um propósito, fazem com que esse perfil de cliente, não precise se preocupar com a compra semanal de gôndola de supermercado, que na maioria das vezes, é apenas um pacote envelopado pela propaganda.

Agora imagine, um serviço que integre: suas preferências no consumo e sua dieta combinada com o mesmo software oferecido pelo fabricante.

A própria Brastemp já transformou o modelo de negócios dos seus purificadores de água em uma necessidade recorrente. No momento em que este livro é finalizado, a Brastemp não oferece mais a opção de se comprar um purificador de água. O único modelo de negócio disponível é baseado em acesso: você paga um valor mensal para ter um purificador em casa. Esse valor já inclui a entrega, instalação, reparo e troca do refil. A cada 6 meses é feita uma manutenção preventiva. Tudo incluso.

## Case Rolls Royce

Em vez de simplesmente vender turbinas para as companhias aéreas, a Rolls Royce criou o con-

ceito *Power-by-the-Hour*, transformando a turbina em um serviço cobrado de acordo com as horas em que ela é utilizada. Em vez de vender um produto, a Rolls Royce passou a vender o acesso a uma peça cara e essencial para uso. A empresa criou o conceito em 1962 ao oferecer um serviço de manutenção de turbinas por um preço fixo por hora de voo.

Em 2002, o serviço foi reinventando utilizando novas tecnologias, como sensores nas turbinas, para monitorar o desempenho em tempo real e prestar um serviço cada vez melhor para os clientes. Em 2012, o serviço completou 50 anos

de existência, e continua em sua plenitude até hoje.

Não é de se espantar que a Rolls Royce possa se tornar uma empresa 100% de serviços. Basta compartilhar um pouco da visão dos três horizontes que a empresa tem em mente para termos a certeza de que ela é uma das empresas mais prontas para o futuro de que se tem notícias.

- 1.** Tecnologia aplicada;
- 2.** Próxima geração;
- 3.** Novas ideias.

São as únicas coisas que a empresa coloca em pauta para decidir novos produtos e serviços.

## **6.3 SUBSCRIPTION ECONOMY: A ECONOMIA DA RECORRÊNCIA**

Em 2013, entrei em um hotel super “sexy” em São Francisco (Clift Hotel) para uma missão empreendedora. Já parecia estar rolando uma festa bem bacana no bar do hotel, encontro os *fellows* da missão e subo para o quarto para deixar as malas querendo descansar um pouco.

Antecipando uma mania minha: sempre abro as gavetas do hotel, antes de tudo. Sou curioso mesmo. Eis que encontro um kit do Dollar Shave Club (<https://www.dollarshaveclub.com>)

club.com/), um serviço de assinatura de barbeadores, dentro da gaveta. Olha que negócio maluco, dentro de um dos hotéis mais badalados dos Estados Unidos. Pelo que se sabe, o Dollar Shave Club tem mais de milhões de assinantes.

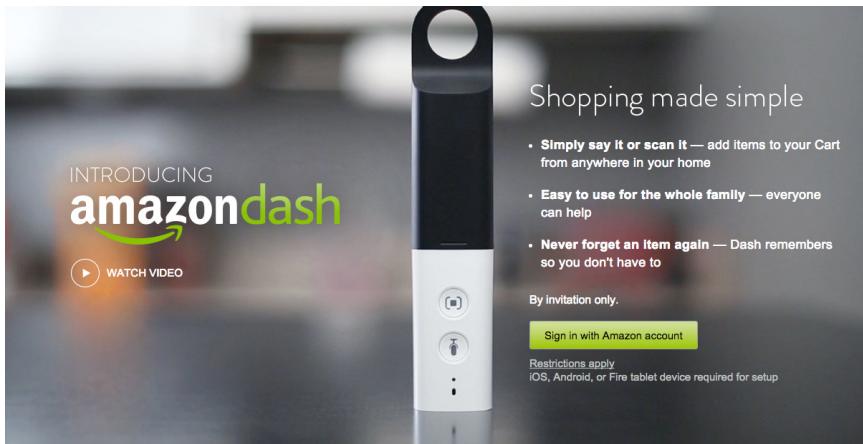
Exemplos como o Clubeer (assinatura de cerveja), Dollar Shave Club e cases de consumo como a Glambox (assinatura de cosméticos) capitanearam uma nova forma de consumir produtos. A experiência vale tanto quanto o produto.

## NÃO CONFUNDA MODELO DE ASSINATURA COM VENDA RECORRENTE.

Nem sempre empresas

recorrentes adotam o modelo de assinaturas. É bem mais profundo que isso. Empresas recorrentes são aquelas que vendem para o mesmo cliente sempre.

Olhe por exemplo o caso da solução Dash (<https://fresh.amazon.com/dash/>), da Amazon. Apesar de não ser um serviço de assinatura, possibilita de forma genial a compra recorrente. Explico: o dispositivo da Amazon permite você comprar um produto rapidamente sem ter de ir ao checkout da loja. Basta apertar o botão. Essa mecânica faz dessa solução uma poderosa arma para varejistas que queiram entrar de cabeça na “economia da recorrência”.



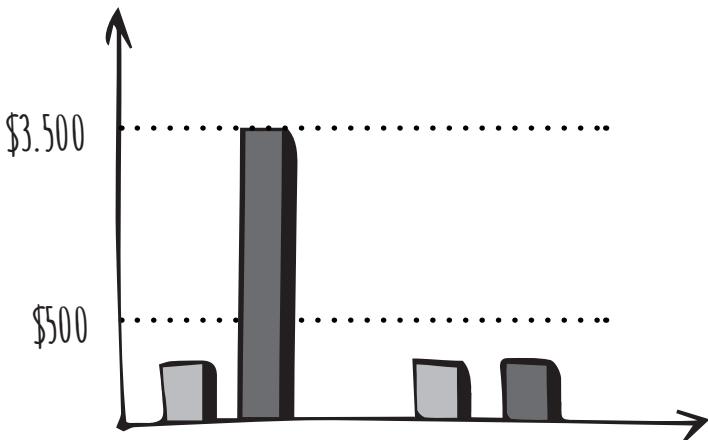
O mercado americano saltou de 200 clubes de assinaturas em 2011 para 2.000 clubes em 2015. Enquanto, aqui no Brasil, existem em torno de 200 clubes.

O clube batizado de Avenue A (ou Avenida “A”) da Adidas custa U\$150 por mês, e iniciou operação somente nos Estados Unidos, por enquanto. A entrega será trimestral, inaugurando um novo formato de entrega para produtos de assinatura. Na caixa, tênis de edições limitadas, meias e acessórios farão dos amantes da corrida assinantes felizes. Pelo menos, essa é a proposta da Adidas com esse lançamento. A caixa ainda vem com a curadoria de personal trainers famosos e celebridades. Inicialmente, o foco serão mulheres.

A Vindi nasceu como uma extensão da necessidade dos modelos recorrentes. Primeiro, veio o modelo e os cases, e empresas como a Vindi vieram com a profissionalização. Ou seja, abrindo caminho e viabilizando a chegada de outros milhares de cases e de modelos.

A Smartfit ([www.smartfit.com.br](http://www.smartfit.com.br)) inaugurou um novo momento no mercado fitness brasileiro. A empresa fundada por Edgard Corona (criador do grupo Bio Ritmo) aniquilou o modelo de cheques pré-datados nas redes de academia no país, e minou a forma de cobrar serviços através de compras parceladas no cartão de crédito. O que era um péssimo negócio para clientes: *pagar uma prestação para consumir um serviço.*

Para se ter ideia do impacto sobre o consumo de serviços como academia mudaram de modelo, basta analisar como era a forma de cobrança das academias até 2011:



PARCELADO  
ANTES DA  
SMARFIT

RECORRENTE  
DEPOIS DA  
SMARFIT



LIMITE TOMADO  
NO CARTÃO



PARCELA  
MENSAL

O MODELO DE PROPRIEDADE VIA ASSINATURA NÃO  
É NENHUMA NOVIDADE.

Antes mesmo dos jornais e das revistas, era comum (hoje é menos comum) assinatura de pão e leite. Com o modelo, idêntico ao de assinaturas, milhões de pessoas puderam acessar academias de ginástica, coisa até então exclusiva para pessoas com mais poder aquisitivo. **É a maior mudança de consumo que o serviço já viu nos últimos tempos.**

Outros segmentos como o de educação, por exemplo, também estão se espelhando nesse modelo para transformar seu próprio ambiente.

Quando criança, assinávamos um clube de revistas, gibis e CDs da editora Abril. Por um

valor mensal, era possível receber todo mês uma determinada quantidade de CDs, conforme o plano escolhido. Só faltava a desmaterialização para se tornar o modelo de acesso digital.

Hoje em dia, está sendo bastante utilizado o modelo de propriedade via assinatura para bebidas e alimentos de alto valor agregado, como vinhos, cervejas, chocolates, cafés e azeites.

Também há serviços de fornecimento contínuo de cartuchos para impressora, flores e manguagens. A redução da propriedade já mudou você. Se você ainda não notou, analise as contas que você paga por mês:

água, luz, TV a cabo,  
academia, seguro, escola  
etc.

**É TUDO ACESSO. VOCÊ  
NÃO TEM PROPRIEDADE  
DE NADA.**

**Abro um parêntese aqui.**

Anos atrás, seus pais e avós tinham a propriedade de linhas telefônicas, que eram adquiridas na forma de ações da empresa de telefonia. Você pode não saber, mas linhas telefônicas já valem mais do que carros.

As instituições e órgãos públicos precisarão se adaptar para os impactos e consequências gerados pelos modelos de negócio baseados em acesso. Os contratos “leoninos”, assim chamados por conterem cláusulas de multa contratual, valores de quebra e artifícios que beneficiem uma só parte serão extintos. A relação entre consumidor e empresa vai evoluir.

A relação de “ganha-ganha” terá de ser percebida por ambos cada vez mais.



7

## CAPÍTULO

# MANUAL PRÁTICO PARA CRIAR NEGÓCIOS QUE FATURAM SEMPRE

**Sim, este livro também pode ser encarado como um manual.** Mas não se engane achando que vou te mostrar aqui “as 7 atitudes altamente eficazes para se montar um negócio recorrente”. Não vou mesmo.

O que pretendo nos próximos parágrafos é elaborar uma série de técnicas e experiências que aprendi com os milhares de negócios recorrentes que vi surgir diante da Vindi, onde eu, como empreendedor, aprendo diariamente. Esses casos, de gigantes multinacionais a startups de assinaturas, me influenciaram e ajudaram a entender como criar um negócio que pode faturar sempre, de forma recorrente.

## **7.1 A CRIAÇÃO DE COMUNIDADES**

Se você é um bom entusiasta de comunidades, seja ela de qualquer tamanho ou segmento, está aqui uma grande oportunidade. Quem tem a capacidade de criar comunidades em volta de si e do próprio negócio tem, fatalmente, uma grande capacidade de vender qualquer coisa de valor a esse grupo em formação.

A capacidade que alguns empreendedores têm em criar comunidades é diretamente ligada em seu conhecimento em alguns assuntos. É o fator “autoridade”. Ser autoridade

em algum assunto pode ajudar na criação desse grupo e, ainda assim, atestar a venda de produtos e serviços dentro desse ambiente.

**IMPORTANTE:  
ALIMENTE-SE DESSA  
COMUNIDADE.**

## **7.2 CRIE NEGÓCIOS COM APELOS DE RESOLUÇÃO PARA PROBLEMAS GRAVES**

Essa é uma grande verdade. Tive uma aula em Stanford com Jack Fuchs e Mick Lyons, dois superinvestidores do Vale do

Silício e professores da universidade. Eles lecionam empreendedorismo em uma das universidades mais conceituadas do mundo, e levei uma lição muito grande sobre o olhar deles, ao se interessarem por uma empresa em que ensaiam investir.

Eles classificam as empresas entre dois tipos:  
**Rémedios e Vitaminas.**

## Remédios

São aquelas startups que “estacam sangramentos”, que resolvem problemas graves no mundo ou no país de origem.

Normalmente, essas empresas já nascem com uma grande necessidade de uso. Em alguns

exemplos, essas startups resolvem tanto problemas que é praticamente impossível imaginá-las: WhatsApp, na comunicação; Uber, no transporte; e Waze, no trânsito. Esses são bons exemplos de como aplicativos podem ser essenciais e até indispensáveis no cotidiano de milhões e, às vezes bilhões, de pessoas.

O WhatsApp é um exemplo fácil. Resolve um baita problema que é a comunicação e, ainda por cima, gratuitamente.

**AS EMPRESAS “REMÉDIOS” SÃO, NA SUA MAIORIA, DE USO RECORRENTE E INDISPENSÁVEIS PARA A MAIORIA DOS CLIENTES.**

Acompanhe o caso da startup Twilio ([www.twilio.com](http://www.twilio.com)), que promete revolucionar a telefonia no mundo.

## Vitaminas

São aquelas startups que “potencializam” algo já em andamento. Apesar de serem completamente necessárias, muitas delas não são indispensáveis.

A convite do Founder Institute, uma acelerado-

ra do Vale do Silício, fiz uma palestra sobre empreendedorismo no Cubo do Itaú em 2016. Lá, levei esse tema “Remédios x Vitaminas”. Expliquei que, assim como na ciência, a vitamina melhora uma situação.

**SEJA UMA DISFUNÇÃO, UMA DEFICIÊNCIA OU NUMA LACUNA GENÉTICA, ELAS POSSIBILITAM A MELHORA NA SITUAÇÃO.**

No empreendedorismo, empresas classificadas assim são aquelas que melhoraram um segmento, que profissionalizam o ambiente.

Olhe para o caso de aplicativos como iFood (que comprou o concorrente Hellofood em fevereiro de 2016), por exemplo. No começo, eram apenas aplicativos de comida que ajudavam as pessoas a pedir comida pelo smartphone. Estavam potencializando um negócio de delivery que já existia. Sem eles, bastaava pedir comida pelo telefone, por exemplo.

Eram “vitaminas”. Agora, são indispensáveis. Criaram tanta necessidade ao pedir comida, que passaram claramente de “vitaminas para remédios”. Foram tão disruptivas, que conseguiram criar um segmento inteiro. **Nem sempre as empresas conseguem se transformar**

em “remédios”.

Outro bom exemplo são produtos sem o apelo da necessidade básica. Itens considerados supérfluos são grandes desafios para clubes de assinatura escalarem o negócio para milhares de assinantes. Já produtos “de sobrevivência” têm, em sua natureza, a necessidade de consumo recorrente.

Faça essa pergunta para si mesmo: *meu negócio é vital para meus clientes?* Negócios recorrentes de grande escala sempre conseguem esse crescimento com produtos e serviços de grande valor e necessidade para seus clientes, o que faz da existência desse próprio negócio algo vital.

Se a sua conclusão for “minha empresa é uma vitamina”, procure criar um mercado com isso.

**Consiga fazer o conforto virar necessidade.**

### **7.3 GARANTA O SUCESSO (E A FELICIDADE) DO SEU CLIENTE**

Todo negócio deve ter o propósito de ajudar os clientes, e mais do que isso: deixá-los felizes.

No livro *Rework* (um dos livros mais legais sobre empreendedorismo), os autores Jason Fried e David Heinemeier Hansson citam em um parágrafo: “*Let your customers outgrow you*”.

**INCENTIVE SEUS CLIENTES A CRESCEREM MAIS QUE VOCÊ.**

Olha que lição grandiosa, que é fazer seus clientes crescerem mais que você. Se você está criando um software, um e-commerce ou qualquer negócio escalável, essa deve ser a missão desse negócio. Não há mais sucesso do que fazer o seu cliente crescer. Se você já tem essa certeza e esse gosto: parabéns.

Na Vindi, pelo menos, uma centena de clientes cresce mais do que nós. Alguns crescem até o dobro, e isso é maravilhoso para mim como empreendedor.

Invista em curadoria e conteúdo. Ajude, ensine e decida pelo seu cliente como ele deve usar o seu produto. Conteúdo de valor é o que diferencia concorrentes em mercados altamente disputados.

**Seja no uso de um produto ou serviço, o sucesso do cliente é a sustentabilidade de um negócio recorrente.**

## **7.4 GARANTA UMA TECNOLOGIA PROPRIETÁRIA**

A estratégia do oceano azul, de Renée Mauborgne e W. Chan Kim, ilustra claramente o diferencial de empresas em

mercados inexplorados. E isso é, de fato, uma vantagem competitiva bem grande. Se existe escassez, a venda fica mais fácil.

Mas isso pode ser um diferencial por pouco tempo, já que, em um estudo simples de benchmarking, os meses de diferenciação são facilmente combatidos por concorrentes entrantes, ávidos por uma fatia apetitosa desse mercado — que era, até então, um oceano azul. É um grande desafio ter tecnologia proprietária, pode acreditar.

Um dos grandes diferenciais de startups que estão inovando em seu segmento e sustentando a liderança é exatamente

ter o domínio da técnica. Como um laboratório médico, que detém alguma fórmula para combater doenças, a startup que quiser se manter no topo por grande parte do tempo deve ter o desenvolvimento de tecnologia proprietária.

Na prática, isso limita a entrada de concorrentes no mercado dessa empresa, dificultando a fácil replicação do modelo e aumentando a barreira de entrada. Algumas startups conseguem meses de vantagem tendo e usando tecnologias proprietárias. **Outras ganham anos.**



E-book gerado especialmente para Caixa Econômica Federal - gediti04@caixa.gov.br

## CAPÍTULO

VOCÊ NÃO É O  
FUTURO: UMA  
CONCLUSÃO

Este livro é a extensão de pensamentos e ensaios elaborados em alguns canais, que coloco para fora algumas experiências profissionais e de vida que venho ab- sorvendo. Parte desses ensaios foi escrita no <http://www.sohnogrande.com>, um laboratório em formato de blog, em que recebo insights de pessoas e empresas, e exprimo parte do que penso.

É consumindo conteúdo (bem selecionado) que consigo me adaptar às mudanças tecnológicas e de consumo (dois assuntos aos quais me dedico diariamente), e me preparam para o que vem adiante.

## **As coisas estão ao nosso redor, em constante transformação, e tudo será impactado por tecnologia.**

Não teremos uma empresa viva sequer, sem que o apelo seja tecnológico. Toda empresa será de tecnologia: aquela padaria que você conhece e seu advogado precisa rão mudar a cabeça e o coração para construírem a própria sobrevivência.

Bancos, escolas, empresas e empregos não serão mais como estamos acostumados a compreender. Arrisco dizer que aquele diploma que você tem, aquele MBA que custou mais do que um carro e aquele profissional que você admira se-

rão extintos brevemente, e não servirão para mais nada.

Analise o nascimento de escolas como a Hyper Island ([www.hyperisland.com](http://www.hyperisland.com)) e a própria brasileira Perestroika ([www.perestroika.com.br](http://www.perestroika.com.br)) que, por meio da criatividade e inovação, provocam, em vez de impor uma metodologia ultrapassada da maioria das universidades tradicionais.

Tente compreender o nascimento de empresas como SpaceX, Palantir e Twilio, que não têm nem uma década de vida e já serão as novas potências em termos de tecnologia. Empresas e marcas centenárias vão quebrar como nunca, porque

algumas delas são cegas. E você provavelmente não terá emprego. E sim, pode ser que robôs tomem o seu lugar.

Para nossos pais, será um absurdo pensar em abdicar de posses, títulos e nomeações. Não ter um carro ou não ter uma casa será completamente inadmissível para eles. Para nossos filhos (e para alguns de nós), o que vai importar é a experiência. A propriedade é passado. O acesso é o que de fato vai prevalecer. O uso de algo material deverá ser algo extremamente necessário. **Ainda bem.**

Quem sabe assim nós conseguimos quebrar monopólios, construir empresas que geram valor através de causas sustentáveis e preparar o terreno para novas gerações.

**TODO MUNDO GANHA.  
EU, VOCÊ E O MUNDO.**





# BIBLIOGRAFIA

CESCHIN, Fabrizio. *Sustainable Product-Service Systems*. Springer, 2014

GANSKY, Lissa. *Mesh: por que o futuro dos negócios é compartilhar*. Altas Books, 2011.

KEATING, Gina. *Netflixed: the epic battle for America's eyeballs*. Portfólio Hardcover, 2012.

KOTLER, Steven; DIAMANDIS, Peter. *Abundância: o futuro é melhor do que você imagina*. HSM, 2012.

MEIRA, Silvio. *Novos negócios no Brasil*. Casa da palavra, 2013.

RIFKIN, Jeremy. *A Era do Acesso*. Makron, 2000.

RADFAHRER, Luli. *A Enciclopédia da Nuvem*. Campus, 2012.

SAKAO, Tomohiko; LINDAHL, Mattias. *Introduction to Product/Service-System Design*. Springer, 2009.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony. *Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio*. Nova Fronteira, 2007.

TAURION, Cezar. *Cloud Computing – Computação em Nuvem*. Brasport, 2009.

SVANE, Mikkel. *Startupland: How Three Guys Risked Everything to Turn an Idea into a Global Business*. Jossey-Bass, 2014.

MATTS, Carlos; TELLES, André. *O Empreendedor Viável*. Leya Brasil, 2013.

THIEL, Peter; MASTERS, Blake. *Do Zero a Um. Objetiva*, 2014.

FRIED, Jason; HENIENMEINER, David Hansson. *Rework*. Crown Business, 2010.

HARNISH, Verne. *Scaling Up: How a Few Companies Make It...and Why the Rest Don't (Rockefeller Habits 2.0)*. Gazelles Inc., 2014.

RIES, Eric. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business, 2011.