

ADAM DAVIDSON

A ECONOMIA DA PAIXÃO

As novas regras para prosperar no século XXI

Tradução
Bruno Casotti

ROCCO

Lembre-se sempre de que você é absolutamente único.
Assim como todo mundo.

— Atribuído com frequência a MARGARET MEAD

Aprenda com os erros dos outros.
Você não viverá o bastante
para cometê-los todos.

— *Human Engineering*,

DE HARRY MYERS E MASON M. ROBERTS, 1932

SUMÁRIO

Para pular o Sumário, clique [aqui](#).

Prefácio

CAPÍTULO 1 O filho de um vendedor de calçados no MIT

CAPÍTULO 2 As regras da Economia da Paixão

CAPÍTULO 3 Eis a escova de limpar garrafas

ESTUDO DE CASO: KIRRIN FINCH

CAPÍTULO 4 Contabilidade corajosa

CAPÍTULO 5 *In vino veritas*

CAPÍTULO 6 Conheça sua história

ESTUDO DE CASO: CONBODY

CAPÍTULO 7 A lição Amish

CAPÍTULO 8 A fábrica da Carolina do Norte que deixa a China fazer a parte barata

ESTUDO DE CASO: MORGENSTERN'S FINEST ICE CREAM

CAPÍTULO 9 Não seja uma *commodity*

CAPÍTULO 10 O mundo numa barra de chocolate

ESTUDO DE CASO: BREAKTHROUGH ADR

CAPÍTULO 11 O empurrão

CAPÍTULO 12 Basta um rápido lembrete

Epílogo

Agradecimentos

Quando penso na mudança da economia, a que trocou o tipo de sistema econômico dos Estados Unidos e da maior parte do resto do mundo por outro completamente diferente, penso em meu pai e meu avô e no quanto foi duro para eles se entenderem.

O pai do meu pai, Stanley, nasceu em 1917 e morreu um século depois, ainda um homem alto, orgulhoso, com um cabelo farto e naturalmente preto até a última década. Stanley me parecia o Super-Homem: queixo forte, peito projetado para a frente, postura ereta. Não tinha tempo para frivolidades. Era um homem sério que fazia um trabalho sério. Com seus netos pequenos, ele tinha uma rotina: um firme aperto de mão seguido de uma nota de vinte dólares de presente e um vago sermão sobre fazer um bom trabalho, após o qual éramos dispensados. Não consigo me lembrar de algum dia ter falado com ele quando eu era pequeno; apenas de sorrir, apertar a mão e sair correndo. Quando me tornei adulto e, para espanto seu e meu, um repórter que cobria economia, pude falar com ele sobre o tópico que ele adorava de verdade: negócios.

Meu pai (também chamado Stanley, embora sempre tenha usado o nome do meio, Jack) não poderia ser mais diferente. Ele é um ator que, até onde consigo lembrar, dizia-me que a parte mais maravilhosa da profissão é permanecer infantil a vida inteira. Enquanto escrevo isso, meu pai está com 83 anos e mantém uma visão do mundo criativa e exuberante. Ele é louco por crianças e adora ouvir cada palavra que meu filho pequeno diz, para em seguida gritar: “Você ouviu isso? Ele inventou uma história incrível!” Meu pai sempre foi fascinado por

praticamente tudo — ciência, notícias, arte, história, esportes. Só há um assunto que ele sempre achou insuportavelmente chato, talvez um pouco maligno e inteiramente indigno de discussão: negócios.

De certa forma, este livro é uma reconciliação do conflito entre esses dois Stanleys, esses dois homens que viveram no mesmo país, na mesma época, mas que podiam estar em planetas completamente diferentes. Durante a maior parte do século XX, a esmagadora maioria dos homens e mulheres era forçada a fazer uma escolha na hora de trabalhar: seguir o dinheiro ou seguir a paixão; tornar-se alguém como meu avô ou como meu pai. Agora, no entanto, mais do que nunca, negócios e arte, lucro e paixão, estão ligados. Uniram-se de uma maneira que não teria feito o menor sentido para nenhum dos dois Stanleys no passado.

Para esclarecer a transição que descrevo e comemoro neste livro, vou contar mais sobre meu avô, já que ele é um exemplo bem representativo de toda a economia do século XX. Stanley Jacob Davidson, pai, nasceu na Nova Inglaterra, filho de dois jovens afastados da família. Seu pai era um imigrante judeu cujos pais o haviam renegado — chegaram a fazer rituais de luto, como se tivesse morrido — quando ele engravidou e em seguida se casou com uma garota cristã dançarina de salão. A dançarina vivia, também, distante de sua família — um clã rude que ganhava a vida com dificuldade num canto remoto do Maine. A nova família de Worcester, Massachusetts, sem estrutura nem grana, enfrentou crises intermináveis que culminaram com a morte do pai de Stanley, de tuberculose, quando meu avô tinha apenas cinco anos. Sua mãe, sem saber o que fazer, deixou Stanley e o irmão num orfanato por quase um ano antes de tirá-los de volta com a condição de que, mesmo sendo estudantes primários, eles precisariam trabalhar e trazer dinheiro para a família. Décadas depois, Stanley ainda tinha mais orgulho de seu negócio na infância (ele comprou galinhas, construiu uma incubadora e vendia ovos para os vizinhos) do que de qualquer outra coisa que conquistaria na vida.

Antes dos vinte anos, enquanto a Grande Depressão devastava a economia do país, Stanley estava casado, com um filho pequeno (meu

pai), logo seguido de mais três crianças. Ele teve a sorte de conseguir um emprego numa fábrica que lhe pagava dezesseis dólares por semana. A fábrica fazia esmeris externos: grandes máquinas que giravam dois cilindros de metal paralelos, cobertos por uma superfície abrasiva semelhante a uma lixa. Os cilindros podiam triturar um cubo de metal, transformando-o em segundos numa esfera perfeitamente lisa. É assim que são feitos os rolamentos. Era um trabalho brutal, perigoso. Essa era a época dos homenzarrões de macacão azul trabalhando em fábricas quentes, desviando-se de faíscas, seus corpos cobertos de uma mistura de suor e graxa. Para aqueles que trabalhavam ao lado de Stanley, as minúsculas partículas de pó de metal faziam de tossir e espirrar uma agonia aguda, com frequência sangrenta.

Mesmo assim, de um modo geral, o negócio de rolamentos fez bem para Stanley, em especial com o início da Segunda Guerra Mundial. “Não se luta uma guerra sem rolamentos”, Stanley costumava dizer. É verdade. Cada peça móvel de cada máquina de guerra — os pneus, as armas, as torres de canhão, os fuzis de tanque — move-se porque tem rolamentos nas junções. Stanley trabalhava dois turnos por dia, com frequência seis dias da semana.

O boom econômico pós-guerra foi ainda melhor para o negócio de rolamentos e para Stanley. Os Estados Unidos tinham muita construção pela frente — o sistema de rodovias interestaduais; subúrbios repletos de casas, estradas e redes de esgoto; cidades que cresciam muito mais; fábricas que se tornavam maiores e mais eficientes —, e cada parte da construção exigia rolamentos. Estes estavam nas rodas e engrenagens de tratores e guindastes, na maquinaria dentro das fábricas e nos elevadores e escadas rolantes daqueles prédios altos.

Stanley trabalhava duro e foi promovido, repetidamente, acabando por dirigir a fábrica. Ele era inteligente e tinha um bom raciocínio estratégico. Sua principal habilidade gerencial, entretanto, era a firmeza. Ele via a fábrica como uma máquina e cada homem (eram quase todos homens) como um dente da engrenagem daquela maquinaria. Podiam ser dentes de engrenagem importunos, sempre

reclamando disso ou daquilo, mas um gerente forte sabia como calar suas reclamações e fazê-los voltar ao trabalho.

Stanley adorava rolamentos? Tinha uma paixão particular por eles? Não, certamente não. Conseguiu o emprego porque o sogro conhecia um cara e permaneceu por lá porque era isso que se fazia num emprego: ficava e tentava ser promovido. Ele se aposentou aos 54 anos, tendo trabalhado na mesma empresa durante toda a vida adulta.

Cada momento de sua vida reforçou a mesma lição: é trabalhando duro que as pessoas cuidam da família, que os países permanecem livres, que a vida melhora para todos. Pare de trabalhar, ainda que por um momento, e tudo desaba. Ele trabalhava. A esposa cuidava das crianças. Aquelas crianças mal conheciam o homem que raramente estava em casa, e quando ficava, com frequência estava zangado e impaciente. Meu pai diz que não tinha a menor ideia do que Stanley fazia para ganhar a vida, apenas que, o que quer que fosse, parecia horrível.

Desde muito novo, meu pai tinha paixões. Ele adorava contar histórias; adorava fazer as pessoas rirem; adorava sonhar com uma vida muito mais divertida e efusiva do que a vida austera e penosa do pai. Na Worcester dos anos 1940, um menino como Jack — um aluno inteligente mas indiferente, que fazia piadas e saía com os amigos em vez de estudar — só podia ser avaliado de uma maneira: era problemático. Ou seria domado ou seria um fracassado a vida inteira: sem grana, bêbado, talvez preso. Meu pai internalizou essa visão. Ele bebia, fumava, metia-se em brigas e foi suspenso uma dúzia de vezes antes do diretor expulsá-lo. Quando Stanley soube disso, disse a meu pai que ele já não podia morar ali. Lavou as mãos em relação a ele.

Meu pai estava por conta própria, trabalhando numa fábrica de sapatos, aos dezesseis anos. Era um trabalho miseravelmente chato, pregando saltos em sapatos, um após o outro, o dia inteiro. Ele se lembra de ter dito a si mesmo: “Minha vida acabou. Já.” Seu pai, ao que parecia, estava certo. Homens que seguem suas paixões não vão a

lugar nenhum. Meu pai certamente não conseguia pensar em nenhum homem adulto que conhecesse que tivesse construído com êxito uma vida de diversão e expressão pessoal. Isso era para ricos e bêbados.

Ao longo dos anos seguintes, meu pai viveu uma série de experiências improváveis que o levaram exatamente à vida que queria. Ele ingressou no Corpo de Fuzileiros Navais, pensando que isso o transformaria no homem que seu pai queria que ele fosse. Depois de ser dispensado, conseguiu entrar na Universidade de Massachusetts, em Amherst. Não se saiu bem e estava prestes a ser jubilado quando um amigo lhe pediu um favor. O amigo estava montando uma peça no departamento de teatro da faculdade, e um dos atores desistira no último minuto. Será que Jack, por favor, poderia substituí-lo? Era um papel fácil: meu pai só precisava agir como bêbado e cambalear pelo palco. Seu primeiro passo em frente à cortina provocou gargalhadas na plateia, e foi isso. Meu pai encontrara o trabalho de sua vida. Seria ator. Nunca conhecera um ator profissional. Nunca vira uma peça. Mesmo assim, se transferiu para a Universidade de Boston e entrou na faculdade de teatro.

Para Stanley, a proclamação daquela carreira foi absurda e desesperadora. *Por que não ser um caçador de borboletas ou um cavaleiro de unicórnio? Ator? Você vai ganhar a vida fingindo que é outra pessoa? Vai trabalhar brincando de se fantasiar? Não é isso que um homem faz. Um homem trabalha por dinheiro e depois usa esse dinheiro para pagar uma casa para sua mulher e seus filhos. Quem foi que lhe disse que trabalho deve ser divertido? Quem vai lhe pagar? Atores não ganham dinheiro. Não recebem pagamentos regulares. Não são homens.*

Meu pai, todavia, correu atrás do sonho e trabalhou como ator durante quase sessenta anos. Nunca fomos ricos, e houve alguns meses preocupantes aqui e ali, mas durante a maior parte do tempo ele ganhou o suficiente para criar dois filhos em Nova York. Nós entendíamos — porque nos dizia o tempo todo — que ele fizera uma escolha consciente de ir atrás da paixão, do sonho, em vez do dinheiro. Dizia ter feito isso para ser um bom pai, para ser um modelo para seus filhos, para mostrar que eles também podiam perseguir suas paixões e

sonhos, mesmo que nunca ficassem ricos ou, de vez em quando, nem mantivessem estabilidade financeira.

Morávamos no Westbeth Artists Housing, um prédio no bairro de Greenwich Village, em Nova York. Foi criado em 1970, o ano do meu nascimento, por um grupo de filantropos e pelo governo federal, para oferecer moradia subsidiada a artistas. Ainda está ali — meu pai ainda mora no apartamento onde eu cresci — e abriga cerca de mil pessoas: pintores, dançarinos, poetas, músicos, atores e outros artistas e suas famílias, que pagam aluguéis bem abaixo do preço de mercado. É um lugar especial, uma comunidade de pessoas fazendo, grosso modo, o exato oposto do que Stanley acreditava que era certo.

Quando iniciei minha vida adulta, nos anos 1990, acreditava nas histórias que os dois Stanleys contavam. Acreditava que tinha uma escolha a fazer: dinheiro ou paixão, conforto financeiro ou realização. Fazia sentido. Essa era a realidade econômica dos cem anos anteriores e uma mensagem que eu recebera repetidamente. Eu queria ser dramaturgo, mas também queria mais estabilidade financeira do que essa vida poderia oferecer. Portanto, aceitei o que me pareceu um bom meio-termo: tornei-me jornalista. Podia escrever e aprender, viajar e explorar, mas também receber um salário, poupar para a aposentadoria e todas essas coisas sensatas. Crescendo numa moradia de artistas nos anos 1970, eu ouvira de adultos que vale a pena explorar tudo: sexo, drogas e expressão pessoal. Só havia uma área de investigação a ser evitada: dinheiro. Dinheiro era o oposto de arte, o oposto de paixão. Eu me rebelei da única maneira, talvez, que podia: tornei-me repórter de economia, cobrindo negócios, finanças, mercados e outros tópicos proibidos.

À medida que aprendia como a economia funciona, passei a entender o mundo de meus Stanleys com rigor ainda maior. Há uma lógica econômica clara para o triunfo dos rolamentos sobre a arte dramática no século XX. Os rolamentos são um produto fundamental, necessário a quase todas as outras atividades econômicas. Não

requerem paixão ou invenção. Um rolamento em 1999 tinha a mesma função essencial que um rolamento em 1919. A diferença é que as empresas haviam se aprimorado, fazendo mais rolamentos de maneira mais rápida, barata e confiável. Esse era o cerne da carreira de meu avô: remover ineficiências para que a mesma coisa pudesse ser feita de maneira mais barata e supervisionar pesquisas e desenvolvimentos para que os produtos se tornassem um pouco melhores a cada ano. Esse, na verdade, era o coração da economia no século XX. Os economistas chamam isso de crescimento pelo lado da produção, o que significa que a maioria das empresas, na maior parte do tempo, criava seu lucro reduzindo o custo da produção.

Essa eficiência ampliou as formas como nossos bens econômicos se espalharam pelo país e pelo mundo. No início do século XX, a maioria dos mercados era local; a maioria das pessoas comprava coisas produzidas por perto. Com a expansão das ferrovias, do sistema de rodovias e das viagens aéreas comerciais e com a hipereficiência dos despachos em contêineres, os mercados se tornaram nacionais e, com o tempo, globais. O aumento do comércio entre estados e depois entre países significou que um fabricante de rolamentos podia vendê-los no mundo todo e teria que concorrer com outros produtores de rolamentos do mundo inteiro, portanto todos trabalharam ainda mais duro para se tornarem ainda mais eficientes na fabricação da mesma coisa de maneira mais rápida e barata. Se um trabalhador provava ser capaz de fazer esse trabalho rotineiro, identificar ineficiências e se livrar delas, ele ganhava a vida melhor. Era o que meu avô fazia. A economia de ferramenta excluía pessoas como meu pai. Uma fábrica não pode ser eficiente se cada trabalhador está dedicado a uma visão apaixonada distinta de como trabalhar. A lógica econômica alimentava nossa cultura e nosso sistema educacional. Pessoas que seguiam as regras e acomodavam as necessidades de uma grande organização prosperavam; aquelas que não faziam isso fracassavam.

É claro que sempre houve aquelas pessoas apaixonadas como meu pai, fora do padrão. Algumas se saíram extraordinariamente bem. Bob Dylan, Nina Simone, Marlon Brando e Joan Rivers, por exemplo,

foram capazes de perseguir suas paixões, ser o tempo todo elas próprias e, ainda assim, prosperar economicamente. De forma reveladora, no entanto, elas tiveram êxito por meio de um sistema de distribuição bastante semelhante ao das ferramentas. As indústrias de música e televisão tinham muito em comum com rolamentos. Transformavam o trabalho criativo em produção em massa, distribuindo o trabalho para tantas pessoas quanto possível ao mais baixo custo de produção.

Em sua maioria, as pessoas criativas, movidas pela paixão, viviam vidas mais ou menos equivalentes à de meu pai. Ele passou a maior parte da carreira no palco de teatros off-Broadway relativamente pequenos ou de diversas companhias teatrais regionais pelo país. É uma maneira difícil de ganhar a vida, viajando de trabalho em trabalho, indo a testes, sendo rejeitado, esperando que o diretor de elenco diga sim. Mesmo para quem consegue um trabalho, este não paga muito. O teatro ao vivo não é escalável da forma como um programa de televisão é. Representar sobre um palco, diante de pessoas reais, é íntimo, pessoal e, no que tem de melhor, incrivelmente apaixonado. Por outro lado, só pode alcançar aqueles que estão fisicamente presentes. (A renda do meu pai era esporádica, embora houvesse pagamentos grandes o bastante por filmes, comerciais e ocasionais espetáculos na Broadway ou participações como convidado em programas de televisão para que, como eu já disse, nunca passássemos dificuldade. Ainda assim, ele era uma exceção. Poucos atores com os quais ele começou atuam até hoje. Quando foi à reunião de cinquenta anos da turma de 1963 da Faculdade de Teatro da Universidade de Boston, ele soube que era o único formado que ainda ganhava a vida atuando.)

Meu pai e o pai dele tiveram uma relação desconfortável durante a maior parte de minha vida. Cada um olhava o outro com pena e decepção, e eles raramente se falavam ou se viam juntos. Eu me tornei uma espécie de tradutor. Eu entendia os dois mundos — negócios e arte, responsabilidade e paixão — bem o bastante para poder falar com os dois e sentir orgulho de ambos, mesmo que tivessem tido êxito de maneiras tão radicalmente diferentes. Mas eles nunca se entenderam

realmente. Como poderiam?

Agora, a era dos Stanleys em guerra acabou. É disso que este livro trata. Nossa economia já não pode ser descrita com o binário simples do século XX, em que um lado é dinheiro, estabilidade e rotinização, e o outro é paixão, expressão pessoal e incerteza financeira. Os dois Stanleys agora são um. Para termos êxito financeiro, devemos adotar nossas paixões únicas. Temos que prestar bastante atenção aos interesses e habilidades que tornam cada um de nós diferente. Procurar fazer a mesma coisa da mesma maneira que os outros é o caminho mais certo para a mediocridade financeira, ou mesmo a ruína. Isso não significa que agora é a era de meu pai, em que a autoexpressão é suficiente para uma carreira bem-sucedida. Precisamos também de uma parcela razoável do senso para negócios de meu avô. Simplesmente perseguir uma paixão não é suficiente. Devemos prestar bastante atenção ao mercado, procurando novas maneiras de combinar nosso conjunto particular de paixões com as pessoas que mais as valorizam. No cerne deste livro estão histórias de pessoas que descobriram isso e conseguiram formar um modo de vida inteiramente novo, que combina o objetivo financeiro do trabalho de meu avô com a paixão pessoal e a alegria do trabalho de meu pai.

A economia de ferramenta que deu tanto a meu avô se tornou ferramentizada demais — aumentou tanto de escala que deixou a maioria dos trabalhadores para trás. Entre numa fábrica, qualquer fábrica, e não verá um monte de homens como Stanley, de macacão azul, cobertos de graxa, indo para casa exaustos, mas orgulhosos de um dia de trabalho. Em vez disso, verá máquinas — grandes, limpas e brancas. Há apenas algumas pessoas. Essas pessoas não erguem coisas ou envergam metais. Elas usam jalecos brancos e limpos e são especialmente treinadas para programar os computadores que dizem às máquinas o que fazer. A indústria manufatureira dos Estados Unidos nunca morreu. Os Estados Unidos cada vez produzem mais coisas que valem mais dinheiro. O que desapareceu, quase completamente, foram

os *empregos* americanos na indústria manufatureira, e os trabalhos do mesmo tipo que os substituíram são piores. São trabalhos de baixa remuneração no varejo que oferecem poucas chances de avanço. O Stanley de hoje, um jovem com uma família crescente e sem diploma de faculdade, teria pouca esperança de se aposentar — como fez o Stanley real, com três belas casas, alguns milhões de dólares no banco e o orgulho de uma carreira bem-sucedida. O mundo que deu tantas oportunidades a meu avô Stanley foi destruído por duas forças: tecnologia e comércio. Os computadores e máquinas que essas duas forças comandam desempenham as tarefas de rotina muito melhor do que os humanos. Hoje, robôs produzem os robôs que produzem rolamentos. Ao mesmo tempo, o crescente comércio global significa que as tarefas que exigem trabalho humano são cada vez mais realizadas em países com baixos salários. Isto não é uma transição que acontece uma só vez. Incontáveis centenas de milhares de consultores, engenheiros e estrategistas de negócios estão constantemente estudando tecnologia e mercados globais para descobrir como produzir mais coisas com menos pessoas.

Nem tudo é notícia ruim. Essas mesmas forças — tecnologia e comércio — que destruíram a economia de ferramenta deram origem ao que eu chamo de Economia da Paixão. A internet permite a pessoas que querem vender um produto ou serviço único encontrar clientes no mundo inteiro. A automação torna possível que as pessoas fabriquem seus produtos únicos sem precisar começar pela construção de uma fábrica. Os avanços no comércio significam que esses produtos únicos podem ser entregues às pessoas que mais os valorizam, onde quer que estejam.

Este livro apresenta a economia de como essa mudança aconteceu e de como você pode tirar proveito disso. Sempre achei difícil acompanhar abstrações e aplicá-las à minha vida, então este livro é feito principalmente de histórias de pessoas comuns que não são gênios e não nasceram em famílias ricas e bem relacionadas. Acho mais útil aprender com pessoas cujas histórias são próximas das nossas; pessoas que superaram dificuldades comuns aplicando lições simples e

acessíveis. Muitas pessoas deste livro cumpriram uma longa e dura jornada para alcançar o sucesso, e cada uma delas espera tornar a sua menos desafiadora com a própria história. Elas querem que você também destrave sua paixão secreta e a transforme num negócio próspero e numa vida boa.

Então lá vamos nós para a Economia da Paixão. Para mim, este livro é o ápice de anos de pesquisa, durante os quais acompanhei empreendedores. Passei muitas horas debatendo teorias com professores, lendo artigos acadêmicos, procurando céticos, discutindo detalhes.

Muita gente na mídia, na política e no público em geral parece convencida de que o Sonho Americano acabou, de que nossa economia só funcionará para muitos poucos e o resto está ferrado.

Bem, eu discordo. Você não está ferrado. Há novos desafios, certamente, mas praticamente todo mundo pode ter uma vida mais rica, em todos os sentidos da palavra. Talvez ainda mais radicalmente, acredito que não seja tão difícil assim chegar a essa vida melhor. Ela está ao alcance de dezenas de milhões de pessoas que, neste momento, estão muito nervosas com seu futuro econômico. Prosperar não exigirá um diploma de faculdade de elite, nem genialidade inerente. Pelo contrário, com algumas regras fáceis de aprender, uma mudança de perspectiva e um pouco de trabalho duro, pode-se forjar um casamento significativo de paixão e negócio, e muito mais gente pode se sair muito melhor.

A ECONOMIA DA PAIXÃO

O filho de um vendedor de calçados no MIT

O filho de um brilhante empreendedor fracassado aprende que qualquer um que segue algumas regras simples pode prosperar em nossa nova economia

O prédio central da Faculdade de Administração Sloan do MIT é projetado para transmitir a mensagem de que se trata de um lugar onde as pessoas olham para o futuro. É todo curvo, com aço e vidro, um átrio imenso de vários andares, paredes de mármore e uma aparência *clean*, moderna, que sugere ser um templo para a exploração eficiente de novas tecnologias. Eu havia ido ao MIT para me encontrar com Scott Stern, cujo título oficial é “professor de inovação tecnológica, empreendedorismo e gestão estratégica”.

Eu topara com Scott quando estava pesquisando sobre uma intuição. No *Planet Money*, da NPR, e depois na *The New York Times Magazine*, eu trabalhava como repórter de economia. Durante a crise financeira e os anos imediatamente posteriores, grande parte de meu trabalho era, francamente, um tanto deprimente. Eu vivia entrevistando pessoas que tinham perdido a casa, o crédito e a qualidade de vida. Escrevia sobre indústrias inteiras que haviam ruído. De vez em quando, porém, eu me deparava com alguém que estava prosperando. Consideradas em conjunto, eram pessoas que não se destacavam como brilhantes, credenciadas ou bem relacionadas. Era gente como a gente — um contador na Carolina do Sul, uns caras Amish em Ohio, um casal de lésbicas no Brooklyn, um camarada que fabricava escovas e pincéis em Long Island —, que, de algum modo, havia descoberto que as forças causando destruição em torno delas também traziam oportunidades. Cada uma delas havia olhado para uma indústria tradicional em dificuldade e inventado uma nova maneira de

ter êxito nela. Não eram bilionários, não figuravam em capas de revistas, nem haviam se tornado nomes conhecidos, mas todos estavam ganhando bem a vida, construindo riqueza e oferecendo às famílias uma vida melhor do que antes pensavam ser possível.

Leio praticamente todos os livros de negócios que se tornam conhecidos, e uma coisa sempre me chamou a atenção neles. Inúmeros livros explicam como ser o CEO de uma grande corporação ou como criar uma startup no Vale do Silício para ficar incrivelmente rico. Há muitos livros que contam como gênios únicos ganharam uma fortuna, mas muito poucos sobre o tipo de gente que eu estava descobrindo, que olhou para uma economia assustadora e encontrou um caminho claro para a estabilidade e a riqueza quando, à sua volta, seus colegas estavam ansiosos. Eu juntei essas pessoas; publiquei reportagens sobre algumas e guardei detalhes sobre outras num arquivo em meu computador. Com o tempo, encontrara tanta gente assim que me convenci de que essa era uma tendência amplamente conhecida e eu era o último a saber disso. No entanto, quando procurei professores de escolas de administração e associações de pequenos negócios, folhee cada livro e pesquisei cada site na internet que pensei que poderia ser útil, constatei que parecia não haver ninguém olhando para elas.

Quer dizer, até eu descobrir Scott Stern. Eu estava dando o centésimo (ou seria milésimo?) telefonema para um professor de escola de administração numa tentativa fracassada de encontrar alguém, qualquer um, que pudesse explicar como pessoas comuns podem ter êxito nessa economia. Eu continuava redescobrendo a mesma coisa. Professores de administração e economia geralmente não pensam sobre isso. Eles têm muitas pesquisas e conselhos para quem quiser abrir startups de um bilhão de dólares ou se tornar chefe de banco. Sabem analisar dados do mercado de trabalho para identificar tendências. Como grupo, porém, não têm uma resposta para a pergunta que a maioria de nós quer que enfrentem: Como uma pessoa comum pode se sair bem numa economia que muda rapidamente? Até que, um dia, eu estava falando com um desses professores, repetindo essa pergunta, quando ele disse: “Ah, eu acho que o Scott sabe dessas coisas. Você