

DIEGO BARRETO

VICE-PRESIDENTE DE FINANÇAS E ESTRATÉGIA DO IFOOD

NOVA ECONOMIA

ENTENDA POR QUE O PERFIL EMPREENDEDOR ESTÁ
ENGOLINDO O EMPRESÁRIO TRADICIONAL BRASILEIRO

Gente
editora

be.academy

Diretora

Rosely Boschini

Gerente Editorial

Rosângela Barbosa

Assistente Editorial

Giulia Molina

Produção Gráfica

Fábio Esteves

Preparação

Amanda Oliveira

Capa

Rafael Nicolaevsky

Projeto gráfico e diagramação

Vanessa Lima

Revisão

Fernanda Guerriero Antunes e Juliana
Rodrigues | Algo Novo Editorial

Desenvolvimento de eBook

Loope Editora
www.loope.com.br

Copyright © 2021 by Diego Barreto

Todos os direitos desta edição
são reservados à Editora Gente.

Rua Original, 141/143 – Sumarezinho
São Paulo, SP – CEP 05435-050

Telefone: (11) 3670-2500

Site: www.editoragente.com.br

E-mail: gente@editoragente.com.br

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Angélica Ilacqua CRB-8/7057

Barreto, Diego

Nova economia : entenda por que o perfil empreendedor está engolindo o empresário tradicional brasileiro / Diego Barreto. – 1ª ed. – São Paulo: Editora Gente, 2021.

ISBN 978-65-5544-104-8

NOTA DA PUBLISHER

É inegável que o mundo está passando por uma onda de mudanças profundas: tecnologias inovadoras transformam as rotinas em geral e facilitam nossas interações pessoais; o conhecimento se torna cada dia mais acessível e a sociedade aos poucos se transforma ao absorver os impactos da globalização e da conscientização mundial sobre o que cabe ou não nessa nova realidade que está surgindo. Estamos a uma inovação de distância de todo o nosso conhecimento se tornar obsoleto. O velho e o novo entram em conflito, levando-nos à beira de um mundo completamente desconhecido, no qual a fórmula já conhecida e testada está sendo engolida por novas práticas e pela inovação.

Nesse cenário tão dinâmico e turbulento, não há ninguém melhor que Diego Barreto para nos explicar as nuances desse conflito e nos guiar por esse novo caminho que surge à nossa frente. Uma pessoa que impressiona por seu jeito direto, coerente e sem medo de desbravar o desconhecido, Diego tem atuação importante e de destaque entre as empresas da Nova Economia e, neste livro que você tem em mãos, caro leitor, ele traz uma provocação importante e necessária: o que queremos levar conosco nessa nova realidade que estamos criando? Além disso, apresenta caminhos possíveis para reinventar e readequar seu negócio para esse futuro que bate à nossa porta todos os dias.

Cá entre nós, tenho certeza de que você, assim como eu, não será o mesmo depois de ler este livro. Bem-vindo à **Nova Economia!**

ROSELY BOSCHINI - CEO e publisher da Editora Gente

DEDICATÓRIA

Meu caminho em direção à Nova Economia não foi isento das dificuldades que marcam a troca de uma vida segura pelas incertezas do futuro. Superar o grande custo pessoal desse processo só foi possível porque eu tinha Carol ao meu lado. É ela que me inspira e me ensina. Foi ela que entendeu meus sonhos, pegou em minha mão e caminhou comigo até aqui. É com ela que essa nova jornada ganha um significado maior.

AGRADECIMENTOS

Q

uando olho para trás, consigo enxergar de maneira muito clara as influências que tive para compreender a Nova Economia. Evidentemente, no passado eu não tinha essa consciência.

Meu pai, Reginaldo, meu tio, Nivaldo, e meus avôs, Onofre e Darwin, foram empreendedores. Eles me ensinaram o custo de

empreender neste país, sem nunca perder o sorriso no rosto. Os vi na beira do precipício, mas sempre construindo as pontes necessárias para atravessá-lo. Ainda criança, vivi dentro de suas empresas, embora aquilo sempre soasse como uma aventura.

Durval, Guilherme (Eré), Fabiano, Fernando e dois Tiagos, meus amigos de infância em Uberaba que carrego pela vida. Dos seis, cinco são empreendedores. Eu também os vi com ideias, criando, sofrendo, constituindo família e passando a viver integralmente de um sonho. São as pessoas com quem mais debato de maneira madura; logo, as que mais me ensinam no dia a dia.

Mudar para São Paulo foi um caminho natural no Brasil de vinte anos atrás. Um jovem que sonhava grande era empurrado para a capital. Aqui, tive minha primeira importante referência profissional: José Eduardo Carneiro Queiroz, sócio do Mattos Filho Advogados. Foi uma inspiração quanto ao comportamento, ao pensamento sofisticado e à régua alta. Zé, como era carinhosamente chamado, acabou se tornando um ponto de apoio durante toda a minha carreira, mesmo depois de eu ter saído do Mattos Filho. Perdemos o Zé em 2020, então dedico esta lembrança à Helena e a seus filhos.

A mudança do Direito para finanças só foi possível por causa de uma pessoa: Roberto Amatuzzi, então CFO da Lopes Imobiliária. Amatuzzi, um dos grandes executivos do Brasil à época, me colocou em um caminho mais amplo. Propôs e apoiou minha mudança de carreira para finanças. Trouxe a referência do

MBA fora do Brasil e da tecnologia. Amatuzzi fez MBA em Wharton quando só meia dúzia de brasileiros conseguia essa oportunidade. Ele também foi cofundador do Planetaimovel (hoje, o ZAP Imóveis), um dos primeiros cases de sucesso da internet brasileira.

Na mudança para a Suíça, tive a minha frente as duas maiores influências acadêmicas da minha vida, Carlos Braga e Ralf Boscheck. Carlos é brasileiro e foi executivo sênior do Banco Mundial, tendo conquistado títulos acadêmicos nas instituições mais consagradas do planeta. Um dos maiores especialistas do mundo nas áreas de economia internacional, globalização e organismos internacionais. Como meu professor do IMD e após o MBA, fez com que eu compreendesse muito sobre a base da Nova Economia: a globalização. Ralf, alemão, foi professor do IMD e de Harvard. Em suas aulas, tive o estalo para entender que a Nova Economia chegaria ao Brasil com força e, portanto, eu deveria tratá-la como o meu futuro. Ralf é minha referência de exigência quando defino os fundamentos de um pensamento.

Após o IMD, de volta ao Brasil com a cabeça na Nova Economia, mas ainda tentando entendê-la, surgiu a ideia de mentorar startups para conhecer melhor esse bicho. Guilherme Massa, Rogerio Tamassia e Daniel Grossi, da Liga Ventures, abriram portas para que eu pudesse fazer isso, quando, na verdade, eu é que seria mentorado. Agradeço às centenas de empreendedores que tive a oportunidade de acompanhar em diversos países. Vocês foram meus mentores.

Chega, então, o tão sonhado dia de entrar na Nova Economia. Essa oportunidade foi aberta pelo executivo e sócio da Movable na época, Petras Veiga, que se tornou minha referência de como pensar, de como me comportar e de como me tornar antifrágil. Com o Petras vivi os dias mais difíceis de um empreendedor (como me sinto hoje) e aprendi lições que levo desde então.

Vivendo a Nova Economia, eu tenho a companhia de Fabrício Bloisi, fundador da Movable. Estar nessa jornada com a única pessoa no Brasil à frente de dois unicórnios e dezenas de startups de sucesso é um privilégio. Fabrício é um fiel filho da Nova Economia (talvez o pai dela no Brasil) e não admite o comportamento da Velha. Seu nome estará na história dos empreendedores que mudaram o destino do país.

No caminho da Nova Economia, convivi com muitas pessoas que fizeram a transição e sofreram comigo. Gustavo Machado, meu cunhado, que deixou o mundo confortável das grandes organizações e foi empreender. Nos apoiamos muito um no outro. Marco Affonseca, amigo mais provocador de toda a vida,

que foi buscar o empreendedorismo pelo mundo. Marco está longe, mas o sinto por perto.

Este livro vem cheio de uma carga importante que sai do pensamento técnico e vai para o campo dos sentimentos. Durante essa jornada, entendi o privilégio que tenho. Entendi o que nossa sociedade faz com mulheres e outros grupos minorizados. Caminhei com pessoas que me obrigaram a raciocinar e mudar minha percepção. Handemba Mutana, minha grande referência de discussões raciais. Carol, minha esposa, inspiração para lutar por um mundo justo para as mulheres e companheira na educação do Fefê e da Oli como cidadãos de um mundo melhor.

Na jornada do livro, tive comigo três pessoas que serviram como base para pesquisa, reflexão e construção. Denise Gianoglio, Silvana Cintra e Almir de Freitas foram companheiros nesse caminho especial.

Agradeço, por fim, às demais pessoas que são meu porto seguro: minha mãe, Ana Maria, minhas irmãs, Karina e Mariana, e meu cunhado, Rafael.

SUMÁRIO

PREFÁCIO

APRESENTAÇÃO

INTRODUÇÃO

A NOVA ECONOMIA BRASILEIRA

A Era da Inovação

Contextualizando o passado

Mudança de poder

Novos ventos

BLOCO 1

NOVO BRASIL: O PODER DA IDEIA, DA TECNOLOGIA, DA AGILIDADE E DA ESC

ALA

GLOBALIZAÇÃO E ECONOMIA EM REDE

Da globalização para a e-globalização

O nascimento da Nova Economia

FIM DOS PODERES TRADICIONAIS

Marcas do atraso

ASCENSÃO DE NOVOS PODERES

A voz da sociedade em rede

Conflito criativo

ANTIFRÁGIL: MERITOCRACIA DE IDEIAS E TRANSPARÊNCIA

Mundo pós-meritocrático

Liderança pela transparência

AS EMPRESAS DA NOVA ECONOMIA

Hora de levantar âncoras

Startups e Unicórnios

BLOCO 2

SINAIS DE NOVOS TEMPOS

A ASCENSÃO DO EMPREENDEDOR E O DECLÍNIO DO EMPRESÁRIO TRADICIONAL

Sementes de mudanças

UM NOVO ECOSSISTEMA

Queda estrutural da taxa de juros

Digitalização da economia brasileira

Ecosistema mais abrangente

NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO

Barreiras de entrada × vantagem competitiva

Modelos de negócio digital

O valor da inovação no negócio

ÉTICA E SUSTENTABILIDADE

Efeito dominó

DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Ascensão de brasileiros segregados

Empresas engatinhando

BLOCO 3

A TRANSIÇÃO PARA A NOVA ECONOMIA

EMPRESAS RIVAIS DA VELHA ECONOMIA

Soluções que derrubam barreiras

O DESTINO DAS EMPRESAS TRADICIONAIS SÁBIAS

Tecnologia proprietária é a chave

PLANO DE CARREIRA NÃO FORMA LÍDERES ANTIFRÁGEIS

Olhar empático

Como montar o time

Cultura de dono

A Força da pluralidade

CONCLUSÃO

POSFÁCIO

NOTAS

INDICAÇÕES DE LEITURA

PREFÁCIO

A ÚNICA CERTEZA É A MUDANÇA

A maioria das pessoas superestima o que elas podem fazer em um ano e subestima o que podem fazer em dez anos.

Bill Gates

Muitas pessoas veem a transformação que a internet e os telefones celulares inteligentes estão causando e têm a impressão de que vivemos em época de mudanças como nunca antes. Não deixa de ser verdade. Em parte. A única certeza que existe para a nossa civilização é a mudança.

Muita mudança. Sempre. E essas mudanças provocam a destruição das empresas existentes e a criação de novas empresas, com países emergindo como líderes e trazendo melhores condições para sua população. E isso não é de agora, com a internet e com os telefones celulares. Enormes mudanças vêm

acontecendo ao longo dos últimos quinhentos anos, em grandes ciclos tecnológicos baseados em tecnologias que mudaram completamente o mundo, suas empresas e suas pessoas.

ONDAS DE MUDANÇAS TECNOLÓGICAS	TECNOLOGIAS DE TRANSPORTE, COMUNICAÇÃO, ENERGIA	PAÍSES MAIS BENEFICIADOS
1ª e 2ª Revolução Industrial (1780-1880)	Canais, estrada de ferro, telégrafo, roda-d'água e energia a vapor	Europa
Idade da Eletricidade (1880-1930)	Eletricidade, ferrovia (aço) e telefone	Europa
Idade da Produção em Massa (1930-1980)	Petróleo, rodovias e rádio	Estados Unidos
Idade da Microeletrônica (1980-2000)	Gás e redes de celular	Estados Unidos e Sudeste Asiático
Idade da Internet (2000-)	Smartphones, 5G, inteligência artificial, plataformas de internet	Estados Unidos e China

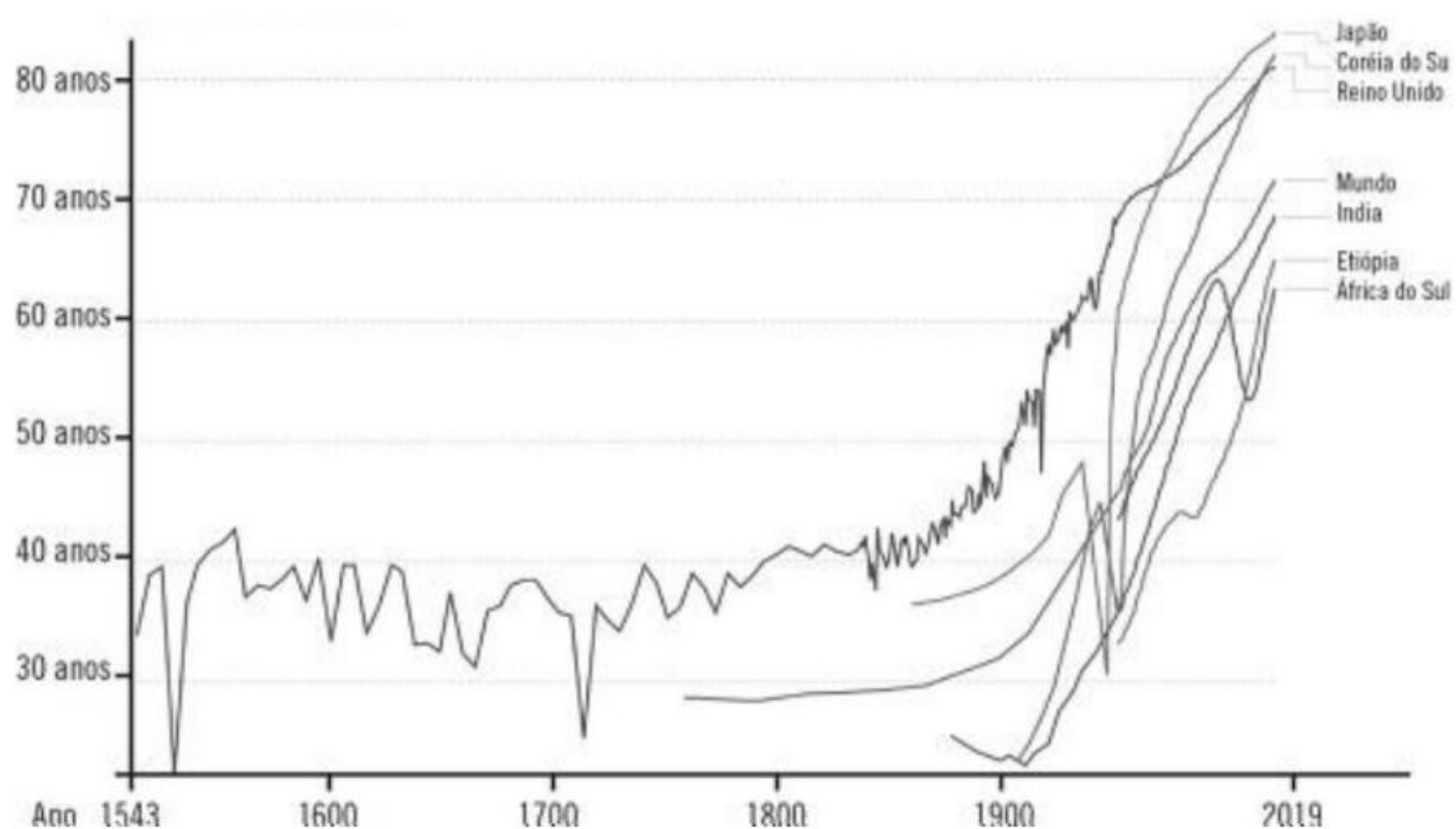
Mais que isso, nos anos 1950 o economista Joseph Schumpeter popularizou o termo “destruição criativa”, referindo-se ao empreendedor que cria novos produtos e novos mercados, e, por meio da inovação, destrói as empresas vencedoras do ciclo anterior. Ele também preconizou que esses ciclos de inovação ficariam cada vez mais curtos, fazendo as empresas vencedoras perder o seu posto para novas empresas criativas cada vez mais rapidamente.

Se tudo isso parece muito distante, basta lembrar as empresas que há vinte anos eram ícones, mas hoje são lembranças longínquas daquilo que foram um dia. A Nokia (líder absoluta de smartphones, valendo 200 bilhões de dólares), hoje, vale dez vezes menos e cedeu a liderança para Apple, Samsung e Huawei. Ou a Kodak, líder absoluta em fotografia, que perdeu toda a relevância na transição para fotografia digital com os smartphones. O destino da Blockbuster é ainda pior: de mais importante empresa de aluguel de filmes, ela passou a não mais existir, perdendo sua posição para a Netflix durante a transição para os filmes via *streaming*. Existem muitos exemplos como esses em diversos mercados. E isso não é de hoje, com a internet. Novas tecnologias e novas formas de operar empresas em ciclos cada vez mais curtos destronam

os líderes e criam oportunidade para novas empresas crescer, com novos, melhores e mais baratos produtos que chegam a muito mais pessoas.

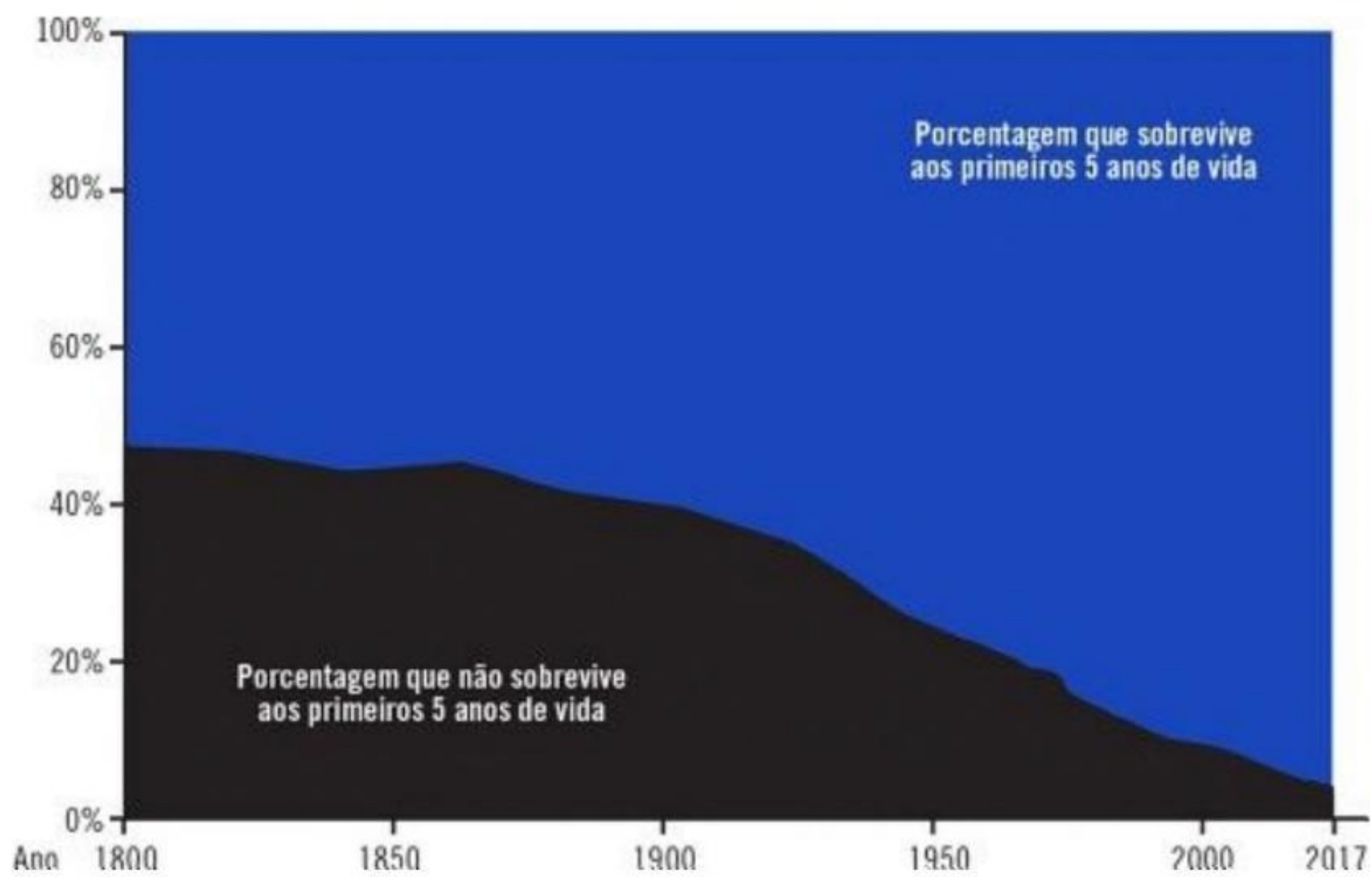
Essas mudanças, tecnologias e inovações foram responsáveis por aumentar o padrão de vida no mundo. Apesar de vivermos de manchetes de desastres e problemas, que incentivam a polarização, quando olhamos através de uma lente mais ampla ao longo dos últimos quinhentos anos, é perceptível como a inovação tecnológica reduziu a extrema pobreza, o analfabetismo, a morte de recém-nascidos, além de ter prolongado o tempo de vida em todo o mundo.² Podemos ver uma enorme melhoria para todos, e esse é o benefício da inovação. Temos muito a fazer ainda, sobretudo reduzir desigualdades, aumentar a inclusão, cuidar do meio ambiente, mas as inovações que citamos tiveram grande contribuição para a melhoria da civilização.

EXPECTATIVA DE VIDA³



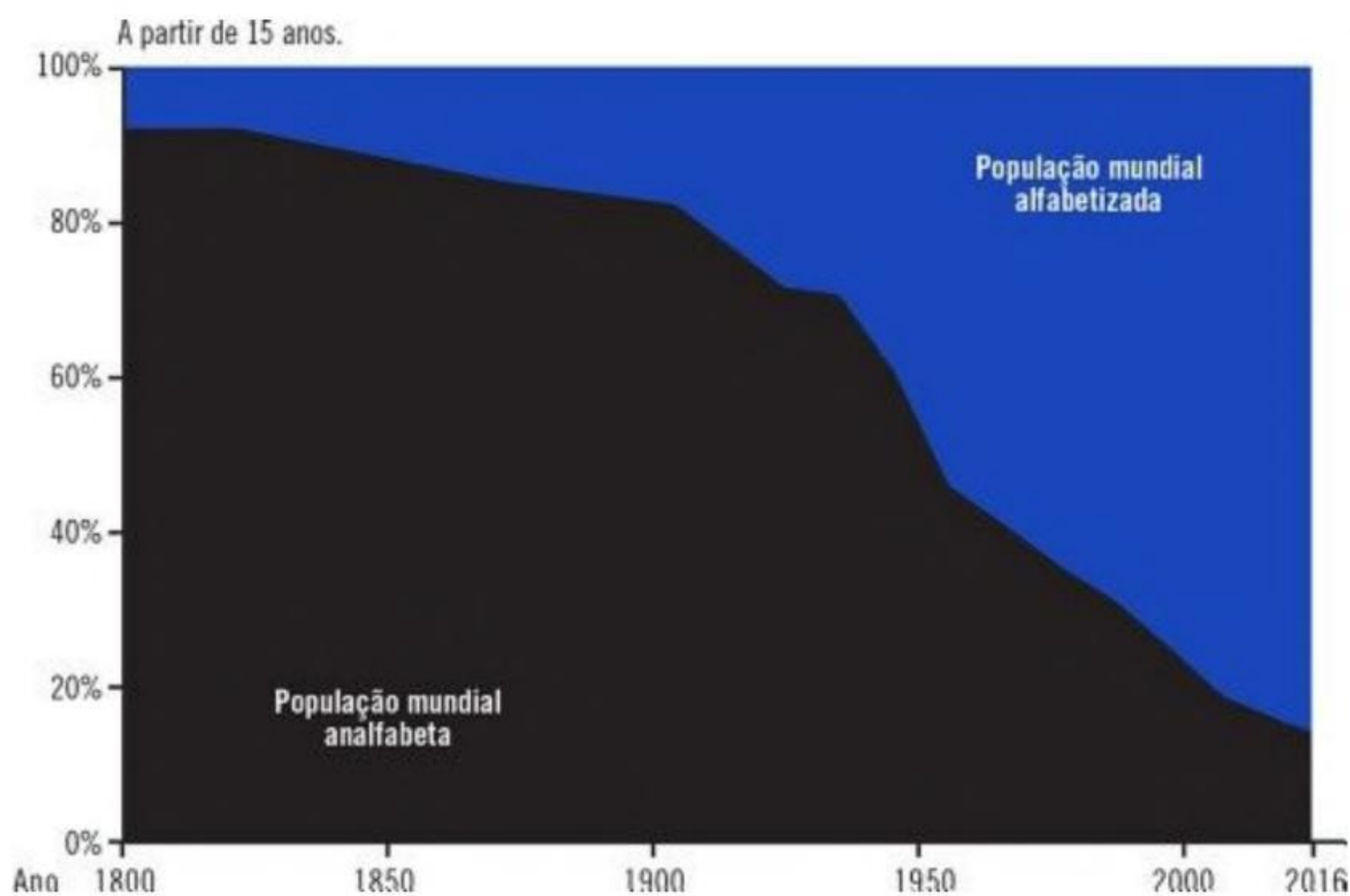
MORTALIDADE INFANTIL MUNDIAL⁴

Porcentagem da população mundial que morre e que sobrevive os primeiros 5 anos de vida.



TAXA DE ANALFABETISMO E DE ALFABETIZAÇÃO DA POPULAÇÃO MUNDIAL⁵

A partir de 15 anos.



Acredito que cabe a nós, com o auxílio das ferramentas novas da internet e dos telefones inteligentes, continuar contribuindo para o progresso de nosso país, melhorando a educação e proporcionando igualdade de oportunidades para todos.

No centro das transformações dos próximos dez anos, estarão as empresas da Nova Economia. Temos a oportunidade de usar essa revolução a nosso favor – tomemos como exemplos a Inglaterra (durante a Revolução Industrial) e os

Estados Unidos (que usaram a revolução da tecnologia da informação) para de fato criar mais riquezas e menos desigualdade para seu povo.

Eu acredito que as próximas grandes empresas de tecnologia, empresas de 100 bilhões de dólares, não vão mais nascer na Califórnia. O mundo de hoje permite que elas estejam na China, na Europa, mas também aqui, no Brasil.

Cabe a nós, brasileiros, pensar grande, acreditar que é possível estar entre os vencedores da Nova Economia, buscar empresas realmente inovadoras e que sejam líderes globais. O benefício dessas empresas é tremendo – não só para seus sócios, mas para a sociedade. Empresas inovadoras trazem muitos empregos, pagam impostos e criam produtos que tornam a vida de todos melhor. Dinamizam a economia e criam um ciclo positivo em torno dela, como é possível ver no Vale do Silício, na Califórnia. Precisamos que os próximos líderes estejam aqui, para nos beneficiarmos da destruição criativa como nação.

Nós temos um mercado incrível, acesso a conhecimento como nunca, pessoas tão competentes quanto as que conheci nas minhas viagens para o Vale do Silício e para a China. Contudo, ainda nos falta a ousadia de pensar grande e acreditar que a mudança e o novo trazem oportunidade de mudarmos e beneficiarmos toda a sociedade.

Por isso, acredito que este livro deve ser lido por todos, sejam estudantes, profissionais de empresas tradicionais ou profissionais de empresas do mundo da Nova Economia. O que é abordado aqui ajuda a amadurecer a ideia de como as empresas brasileiras vão se beneficiar da destruição criativa em curso. Ajuda o país a trocar o foco (deixar de fazer as coisas como sempre foram feitas por aqui) para abraçar a mentalidade das empresas que serão vencedoras no próximo ciclo de transformações.

Os termos da disrupção atual incluem uma mentalidade de inovação, de empresas *lean**, de organizações com pouca hierarquia e com decisões rápidas e descentralizadas. Incluem olhar tecnologia, inovação e dados como parte central de qualquer negócio. Incluem colocar as pessoas em primeiro lugar: escutar, ouvir, aprender e estar aberto a ajustar os planos sempre. Incluem ter uma posição protagonista em reduzir desigualdades sociais e aumentar a diversidade. Incluem abrir a cabeça para novos modelos de gestão e entender os canais digitais como o centro das empresas modernas.

A única certeza é a mudança. Cabe a cada um de nós estudar para estar do lado que cria valor e oportunidades a partir dela. Espero que você concorde e ganhe ferramentas para isso na leitura deste livro.

FABRÍCIO BLOISI

É fundador da Movable, de cujo conselho atualmente faz parte, e presidente executivo do iFood. Formado em Ciência da Computação pela Unicamp, com mestrado pela Fundação Getulio Vargas e extensão pela Stanford Graduate School of Business e pela Harvard Business School.

CABE A NÓS,

BRASILEIROS, PENSAR

GRANDE, ACREDITAR QUE

É POSSÍVEL ESTARMOS

ENTRE OS VENCEDORES

DA NOVA ECONOMIA.

-
- * O conceito lean startup foi criado por Eric Ries, empreendedor do Vale do Silício, e se aplica ao conjunto de processos utilizados a partir da criação de protótipos, os quais são projetados para validar hipóteses por meio do feedback de consumidores, o que acelera a curva de maturidade de um produto perante o mercado. O lean startup visa reduzir o desperdício de recursos (tempo, dinheiro etc.), enquanto melhora a percepção dos consumidores quanto ao produto ou serviço.

APRESENTAÇÃO

Este livro é sobre um Brasil que poucos conhecem. Um Brasil repleto de oportunidades, feito para milhões de pessoas que não pertencem, necessariamente, às tradicionais famílias milionárias; não têm relações com políticos, mas querem – e podem – ter sucesso. Não é uma utopia. O país que descrevo nas próximas páginas existe e oferece oportunidade de crescimento para qualquer um que tenha coragem, energia e vontade de fazer algo diferente. Eu fiz o movimento de transição entre o velho Brasil e este novo mundo.

Ocupei cargos executivos em grandes corporações e abandonei o emprego linear, o plano de carreira e o modelo de gestão burocrático para ingressar em uma economia na qual o que vale é a capacidade de gerar boas ideias e executá-las. Estudei, trabalhei, dei aulas e aprendi tanto nessa jornada, que decidi registrar o racional econômico e alguns conceitos de gestão testados diariamente para incentivar pessoas como eu, inconformadas com a perpetuação de sistemas lentos e excessivamente hierárquicos que resultam em um país desigual, a buscar soluções de desenvolvimento mais diversos, inclusivos e sustentáveis.

Cresci dentro de uma empresa. Na década de 1980, meu pai deixou o emprego corporativo para montar uma transportadora em Uberaba, cidade onde nasci, no interior de Minas Gerais. Eu o acompanhei em cada momento, presenciei tempos de euforia e fases em que quase quebrou. Senti de perto o que o Brasil faz com o empreendedor: esmaga e tenta matá-lo. E, embora meu pai fosse corajoso em apostar no negócio próprio, queria para o filho e as filhas um futuro seguro, razão pela qual acabei me mudando para São Paulo com o propósito de cursar Direito. Segui a trilha tradicional – fiz estágio no escritório de advocacia Mattos Filho, integrei o time financeiro da Lopes Consultoria de Imóveis, passei pela AES Brasil – e não levou muito tempo para que eu

conquistasse a carreira dos sonhos de muita gente. Aos 27 anos, assumi a diretoria financeira da Construtora OAS, empresa que faturava 10 bilhões de reais por ano e tinha operações em mais de vinte países, além de dar aulas na Fundação Getulio Vargas (FGV) e na Fundação Instituto de Administração (FIA). Além de já ter escrito meu primeiro livro – *Direito, gestão e prática: finanças aplicadas ao direito*.

Estávamos em 2014, o Brasil vinha de anos fortes, com PIB em crescimento, e estava no momento perfeito para alcançar um novo patamar. Fui para a Suíça em busca do mestrado e do diploma de MBA no IMD Business School. Ali foi meu verdadeiro *turning point*. Primeiro, por descobrir o valor da diversidade. Dividir aulas com noventa pessoas de 42 nacionalidades me mostrou quanto se aprende com as diferenças. Também conheci o que é liderança – no Brasil, conceito muito confundido com gestão. Pude errar muito e perceber a importância de testar inúmeras vezes até encontrar a melhor solução. Aprendi a errar melhor.

Em certo momento, recebi um recado que bateu fundo: em uma aula de Economia, um dos professores me provocou alegando que seria impossível o Brasil dar certo porque era um país extremamente dependente de muito capital e contato político para empreender, e com muitas barreiras de entrada, ou seja, os PIBs pujantes daqueles anos eram artificiais sob uma ótica de médio e longo prazo. Depois de muitos livros, discussões e noites adentro estudando, cheguei à conclusão de que ele estava certo. **A partir daquele momento, comecei a procurar outros caminhos e conheci a Nova Economia, negócios possíveis graças à globalização e à conectividade em massa, desenvolvidos em ambientes transparentes e com meritocracia* de ideias, que permitem às novas gerações fazer tudo diferente, em cadeias integradas pela tecnologia proprietária**.**

Com o fim do curso, voltei a sentar na cadeira de diretor da OAS, mas com a cabeça em outro mundo. Paralelamente, passei a mentorar dezenas de startups para entender melhor o comportamento de empreendedores e o tipo de gestão que poderia alavancar as empresas no futuro. Startups são empresas que estruturam modelos de negócio em condições de incerteza, mas com possibilidade de alta escala. Pouco tempo depois, aceitei o cargo de diretor financeiro da Suzano.

Foram mais de dez anos na Velha Economia até mudar realmente o *mindset*. O convite veio da Movable, companhia de tecnologia que investe em vários negócios digitais. Logo de cara, um grande teste: trocar o cargo de direção na Suzano por uma remuneração 60% menor no novo trabalho, quando tinha

ainda outras três oportunidades que se apresentavam como a da Suzano. Aceitar a redução financeira significava demonstrar que eu realmente acreditava no modelo, que estava pronto para apostar no sucesso baseado em pessoas. E eu estava. Sabia que era o movimento correto para minha carreira.

Hoje, vejo que este é o verdadeiro DNA da Nova Economia: o empreendedor não busca o ganho imediato, ele se preocupa em construir cadeias de valor alinhadas e incentivadas para que o retorno venha do altíssimo engajamento de clientes, o que se torna uma vantagem competitiva.

Na Movable, passei os dois primeiros anos na unidade de negócios que operava as principais plataformas on-line de venda de ingressos de shows, peças de teatros, concertos, entre outros eventos. Os seis primeiros meses foram dolorosos. Eu estava preso a antigos comportamentos adquiridos em corporações com bilhões de reais em caixa, condição que me tornava capaz de acessar quase qualquer pessoa no mundo dos negócios com uma simples ligação telefônica. Ao trocar de empresa, precisei resolver uma questão com um grande banco e mandei e-mail para três de seus diretores executivos, mas nunca obtive resposta. Nas companhias tradicionais, é o tamanho da cadeira que abre portas, e você só descobre isso quando não está mais sentado nela. Levei algum tempo até aprender a me posicionar no novo formato de trabalho. Para piorar, não conseguimos fazer o negócio decolar rapidamente. **Mais uma das premissas da Nova Economia que veremos neste livro: os erros nem sempre são ruins, a forma como você lida com eles é que define seu sucesso ou fracasso.** Naquele momento, eu tinha a chance de correr dali e voltar para corporações tradicionais, mas decidi ficar e até investir meu próprio dinheiro na empresa. A aposta deu certo. Viramos o jogo e depois disso comecei uma nova história no iFood, outra empresa do Grupo Movable.

Revolucionar o universo da alimentação no Brasil com uma vida mais prática e prazerosa é o propósito do iFood. Meu principal desafio como vice-presidente de finanças e estratégia da empresa é liderar um negócio altamente baseado em tecnologia proprietária, inteligência artificial e um modelo de gestão moderno, pouco utilizado no mercado brasileiro. Nossa forma de operar ainda é incompreensível para a maioria das empresas, o que implica algumas dificuldades. A velocidade que imprimimos ao crescimento e ao uso de tecnologia proprietária assusta. São características que nos definem e ainda precisam ser assimiladas no país.

O desafio é grande, mas o trabalho no iFood não me impede de acompanhar o desenvolvimento de startups em diferentes países, várias delas candidatas a

próximo unicórnio, ou seja, a entrar para o grupo das que valem pelo menos 1 bilhão de dólares***. Atuo como mentor gratuitamente na Endeavor, na 500 Startups e na Liga Ventures, entre outras entidades – porque é assim que aprendo cada vez mais. Faço dezenas de palestras para escolas e universidades, todas voluntárias. Integro o conselho do Poder do Voto – organização que usa a tecnologia para criar um vínculo maior entre eleitores e seus deputados e senadores. Sou membro de conselhos de empresas da Velha Economia que tentam fazer a transição para a Nova Economia e professor em instituições como a Be Academy e a Xpeed School (da XP). Sempre procurei me aproximar da academia, desde a época em que lecionava na FGV, na FIA e na Casa do Saber, porque acredito na importância de aprender com pessoas, bem como formá-las. E todos esses trabalhos paralelos têm um propósito: servem para devolver ao ecossistema aquilo que ele oferece. O executivo da Nova Economia sabe da importância de movimentar a cadeia replicando negócios e lições.

Este livro é fruto de uma carreira executiva com a realização de negócios em quase trinta países, o que me permitiu enxergar diferentes economias, comportamentos, estratégias, decisões e suas consequências. O mestrado no IMD e os quase dez anos dando aulas ensinaram-me a importância da curiosidade, o valor da pesquisa e do rigor acadêmico. A entrada na Nova Economia por meio da mentoria de centenas de startups em diferentes países, bem como a jornada na Movable e no iFood, permitiram-me descer do palco e viver o que a cabeça imaginava e conceituava; os mais de dez anos na Velha Economia serviram (e a presença em conselhos de empresas tradicionais ainda servem) como a contraprova. Por fim, levei mais de um ano pesquisando e escrevendo este livro com uma equipe de três pessoas extremamente capacitadas para apurar os conceitos e se engajar em debates.

O objetivo é simples: **quanto maior o número de brasileiros que obtêm sucesso a partir da Nova Economia, melhor para todo o ecossistema, melhor para o desenvolvimento do nosso país.** Nas próximas páginas, conto como isso é possível.

DIEGO BARRETO

PUDE ERRAR MUITO E

PERCEBER A

IMPORTÂNCIA DE TESTAR

INÚMERAS VEZES ATÉ

ENCONTRAR A MELHOR

SOLUÇÃO. APRENDI A

ERRAR MELHOR.

-
- * O termo “meritocracia” aqui empregado leva em consideração que pessoas e grupos partem de pontos diferentes, com distintos níveis de privilégio. O conceito vive uma releitura na sociedade moderna, e sua melhor compreensão será discutida ao longo deste livro.
 - ** Tecnologia proprietária é o resultado dos esforços de uma empresa em inovar e desenvolver internamente soluções com mais rapidez e eficiência. O termo será abordado com maior profundidade nos próximos capítulos.
 - ***Aileen Lee, fundadora da Cowboy Ventures, foi quem, em 2013, cunhou o termo “unicórnio” para referir-se a essas empresas.

INTRODUÇÃO

A NOVA ECONOMIA BRASILEIRA

A maioria dos livros é escrita relatando fatos do passado. Este livro narra algo em movimento.

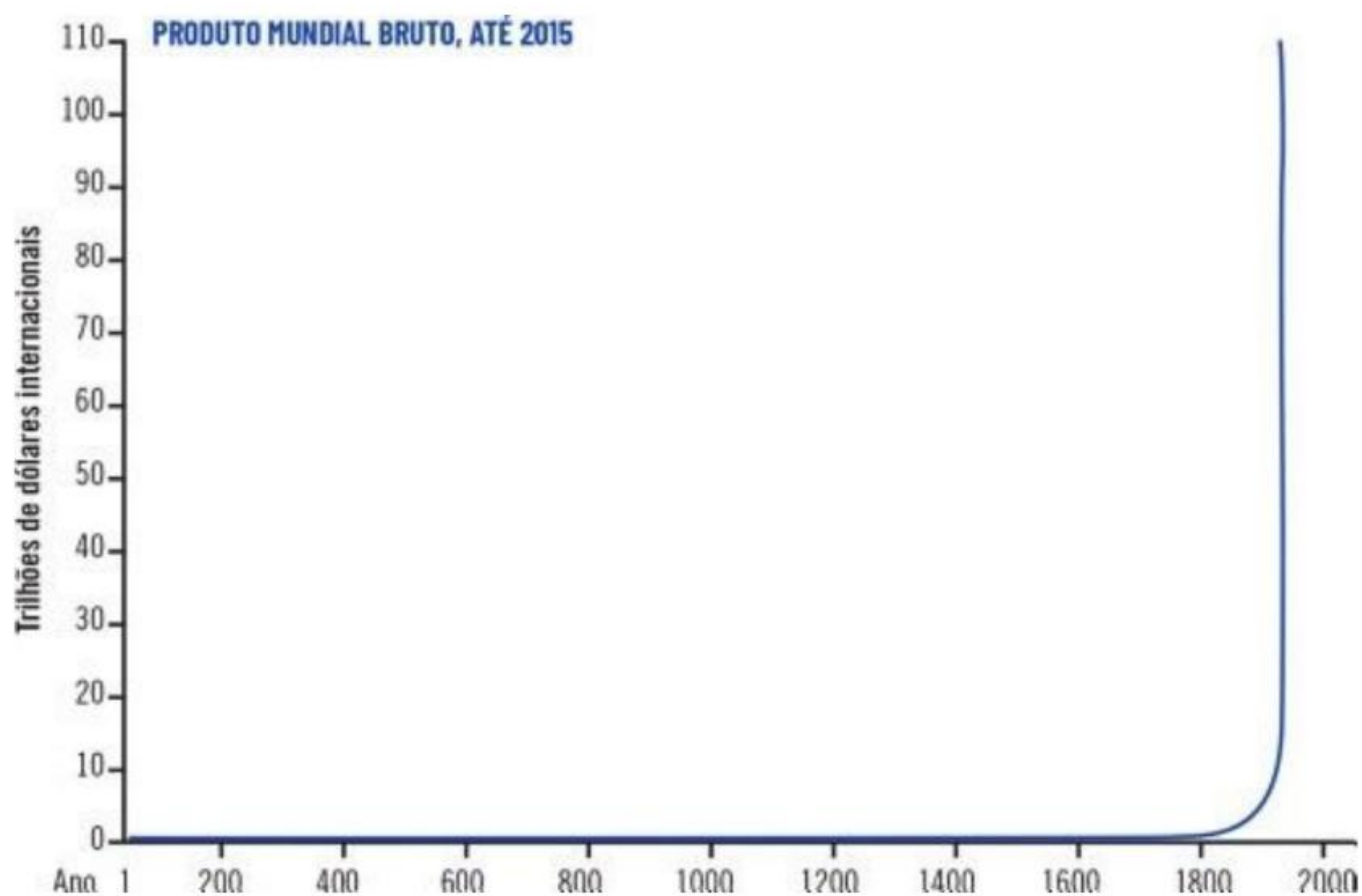
As primeiras ideias sobre a emergência da Nova Economia remontam à década de 1980, quando já se desenhava a sociedade global e conectada em que vivemos hoje. Em um movimento que combinaria a evolução tecnológica com a revolução comportamental e cultural, velhas estruturas começaram a ceder, e o mundo dos negócios teve um papel decisivo nessa história. O enfraquecimento de valores e práticas antigas não significou apenas uma “mudança de tendência”, mas também refletiu a transformação operada em todos os aspectos da nossa vida. No Brasil, só começou a ganhar força mais tardiamente, já no século XXI, em um embate contra nossas estruturas mais arcaicas. Aos trancos e barrancos, fomos nos inserindo no cenário mundial, tendo acesso a recursos tecnológicos, conhecimento, capital humano, integração logística, financeira e de telecomunicações.

Hoje, já vivemos imersos no *big data**, uma realidade em que algumas avaliações, decisões e previsões feitas por humanos começam a ser realizadas por algoritmos. Esse é o horizonte vislumbrado por este livro. Quase duas décadas atrás, Jeff Bezos, fundador e CEO da Amazon, disse aos colaboradores da companhia que a Amazon não era uma varejista, mas sim uma empresa de software:

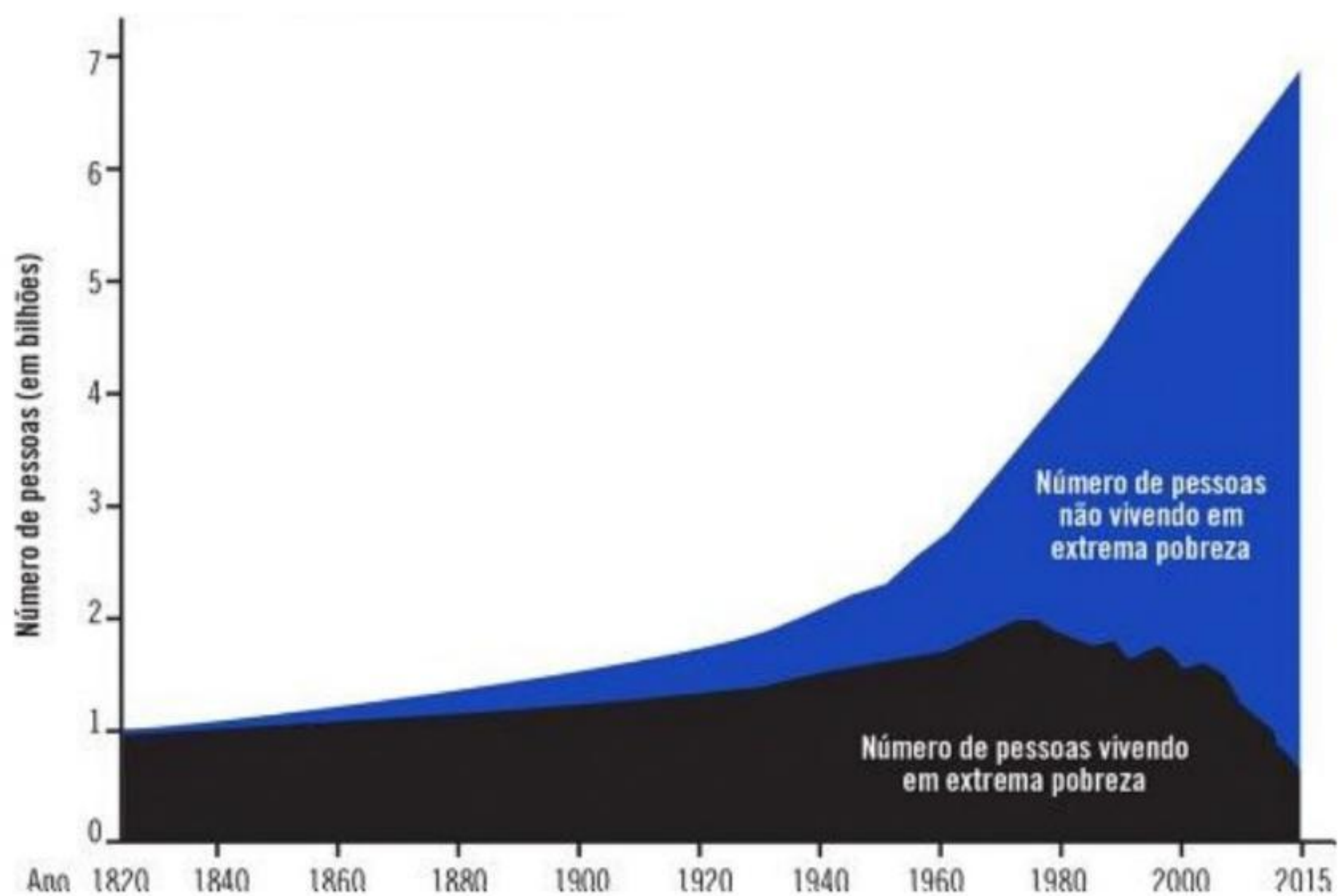
Nosso negócio não é o que está nas caixas marrons. É o software que envia as caixas marrons para os clientes. Nossa capacidade de vencer é baseada em nossa capacidade de organizar partículas magnéticas em discos rígidos melhor do que nossos concorrentes.¹

É a realidade inescapável do futuro, em que a massificação do acesso à tecnologia impulsiona o crescimento e gera valor por meio da produtividade – caminho realmente capaz de tornar um país mais competitivo, com queda de preços e aumento de salários e empregos.

Assustados com a proximidade de uma transformação tão reveladora, alguns poderão recorrer ao argumento de que milhões de empregos desaparecerão por causa da Nova Economia, afinal, o avanço da tecnologia deverá suprimir o uso da mão de obra. Entretanto, o efeito do progresso sobre a condição de vida da humanidade, na verdade, construiu uma jornada positiva para a sociedade. Veja nos gráficos a seguir:²



A EXTREMA POBREZA (EM NÚMEROS), 1820-2015



O crescimento do PIB global exponencia-se após a revolução industrial, gerando riqueza como nunca antes vista pela sociedade, e é inegável que as revoluções tecnológicas têm gerado uma riqueza sem precedentes, deslocando, ao longo do tempo, a população para acima da linha da pobreza. Por isso não devemos esquecer que a miséria de outros tempos era extremamente maior do que a atual – muito em decorrência da evolução da ciência. Olhar pequenos períodos de tempo é uma simplificação errônea para compreender a evolução do mundo.

A ERA DA INOVAÇÃO

O conceito geral a que chego sobre a **Nova Economia diz respeito à substituição da lógica de fabricação manufatureira por outra, que é o fornecimento de produtos e serviços associados ao desenvolvimento de tecnologia proprietária, formado por empresas com modelos de negócio digitais – aquele em que existe uma convergência de múltiplas inovações tecnológicas, potencializadas pela conectividade.** É representado por empresas dinâmicas, que estão na vanguarda da gestão e começam a despontar como vértices de produtividade e crescimento.

Começa a sair de cena a economia estática, fortemente dependente de recursos naturais e *commodities*, para alçar voo uma economia ligada à contínua inovação, sustentada por modelos de gestão ágeis, menos

hierárquicos, com times diversos e compromisso com a sustentabilidade. Não são poucas as consequências desse movimento. As empresas da Nova Economia quebram a lógica da necessidade de relação com o Estado, da dependência de subsídios e medidas protecionistas; acreditam na transparência e no valor de uma boa ideia em vez de se agarrar à propriedade e ao *statu quo*. É uma era de novos empreendedores, enterrando a tendência ao imobilismo de quem vivia de facilidades.

As interações tecnológicas, econômicas e sociais trazidas por essas transformações geram choques e, conseqüentemente, fricções na sociedade. Ou seja, novas fases da economia encontram resistência nas pessoas e nas instituições estabelecidas. A percepção da chegada de uma onda de mudança provoca caos e contraditórios efeitos sociais em um primeiro momento, mas, em seguida, ajusta os pesos e gera resultados positivos por meio da regulação, da educação, de comportamentos sociais e de ideias.³

CONTEXTUALIZANDO O PASSADO

Nos seus primórdios, a Velha Economia está ligada a uma expressão consagrada na história da industrialização americana, o “barão ladrão” (*robber baron*).⁴ Ela identificava os empreendedores da passagem do século XIX ao XX que fizeram muito dinheiro com práticas consideradas antiéticas e inescrupulosas, o que resultou em uma economia monopolista ou oligopolista, desmontada anos depois. Seria errôneo transplantar a expressão para se referir ao empresariado brasileiro (embora não nos tenham faltado barões disso e daquilo), mas existem atributos comuns óbvios – e, nas páginas que se seguem, falarei deles. Em termos de privilégios, usarei nosso próprio termo – “campeões nacionais”**.

A principal característica dessas empresas é a condição oligopolista (ou quase) que lhes assegura o domínio de mercado e, por consequência, a possibilidade de aumentar preços e prestar serviços e atendimento ruins, mas mesmo assim auferir lucros acima da sua capacidade competitiva. Não é outra a história da desigualdade e da concentração de riqueza no Brasil, garantida desde os primórdios da colonização. Aos amigos do rei, enormes concessões de terra, licenças especiais, subsídios, incentivos fiscais generosos e garantia de barreiras alfandegárias.

Como consequência, na Velha Economia as empresas têm baixo incentivo para inovar. Um exemplo interessante é o da Gillette,⁵ conhecida por seus aparelhos de barbear. No começo do século XX, existiam vários modelos de aparelhos de barbear, mas King Camp Gillette inventou a versão barata com a lâmina fina e descartável de aço estampado, o que estimulou um modelo de negócios em que as navalhas são vendidas a baixo custo para aumentar o mercado de lâminas.

No início, a Gillette patenteava suas inovações para proteger seus investimentos. Entretanto, depois de um século seguindo essa receita, a empresa não lançava mais inovações importantes, apenas incrementais, usando novas patentes para proteger quaisquer pequenas mudanças que introduzisse no mercado. Justificar patentes para inovações incrementais de produtos ou processos populares com impacto próximo de zero no mercado serve apenas como criação de barreiras de entrada. Além disso, a Gillette adquiria empresas que traziam modelos de negócio diferentes, com capacidade de contestar seu modelo tradicional. É exatamente esse tipo de gestão que torna uma empresa preguiçosa para buscar inovações transformadoras em seus produtos e serviços, investir em mudanças radicais de modelos de negócio ou adotar tecnologias complexas. No momento em que algumas empresas decidiram ficar por mais tempo no mercado, a participação da Gillette sofreu, pois os consumidores encontraram alternativas para sair de relações comerciais abusivas.

Enquanto a Nova Economia olha para uma longa jornada com o cliente, a Velha Economia trabalha para que cada transação seja sempre muito boa para a empresa e, no máximo, boa para o consumidor.

MUDANÇA DE PODER

Existe, de fato, a preocupação de que gigantes da tecnologia detenham o poder de mercado exagerado em função do domínio de dados, tendo em vista a massificação de tecnologias que permitem a ultraconectividade. O conjunto de informações torna-se exponencialmente mais valioso quando se conseguem cruzar os dados. Mas é essa capacidade de prever o comportamento, selecionar ofertas e atender pedidos que oferece automaticamente uma vantagem importante na Nova Economia: a possibilidade de ajustar o modelo

de negócios e escalar com mais segurança e em benefício da cadeia de valor. Se o produto é minimamente viável, a capacidade da empresa de escalar determinará seu sucesso.

Há uma mudança significativa de poder e influência. Os oligopolistas começam a ceder espaço para garotos e garotas que não toleram mais o Brasil para poucos, para a pretensa aristocracia da antiga elite e seus herdeiros. Que é a mesma estrutura que sempre garantiu vantagens para homens brancos, heterossexuais e de classe média ou alta (como eu). Não é por acaso que a vocação da Nova Economia é mais inclusiva, ainda (é preciso dizer) que falte muito a fazer, pois os resultados até agora não são nada satisfatórios nesse tema. **A Nova Economia tem consciência de que a diversidade de talentos se tornou uma questão de sobrevivência: mulheres, negros, pessoas com deficiências (PcD), o público LGBTQIA+ e outros perfis historicamente excluídos do ambiente corporativo devem ser respeitados. É uma parcela da sociedade que não tem nada a ver com as velhas e lentas culturas corporativas e que traz novas práticas, alicerçadas no aprendizado das redes e suas tecnologias associadas.** Trata-se de uma transformação cultural, que também é tecnológica, econômica, social e até mesmo política. Uma transformação que já tem produzido líderes e empresas capazes de mudar cadeias de valor por décadas estagnadas.

Aqui se faz necessária uma distinção entre empresário e empreendedor. O empreendedor tem capacidade de encontrar oportunidades que geram valor, ou seja, é aquele que cria empresas ou negócios dentro de uma companhia a partir da geração de ideias. Por outro lado, empresários são as pessoas que têm competência para perpetuar uma empresa ou um negócio dentro da companhia. Uma pessoa pode nascer empreendedora e se tornar empresária, pode nascer empresária e se tornar empreendedora, assim como pode ser uma eterna empresária ou eterna empreendedora.

Novos empreendedores estão redesenhando modelos de negócio, conectando pessoas, parceiros e governo, criando ecossistemas que eliminam intermediários e permitem a participação fluida de todos. Em empresas capazes de desenvolver inteligência artificial, robótica e biotecnologia, a Nova Economia brasileira utiliza plataformas para automatizar o engajamento de ponta a ponta e alavancar ativos por meio do compartilhamento. O poder se estabelece a partir da colaboração dos indivíduos. São empreendedores que não temem o erro, mas valorizam o poder de reação rápida. Operam por meio de equipes multidisciplinares, descentralizadas e apoiadas por tecnologias sociais que promovem interações horizontais. Entretanto, estamos vivendo só o início desse

processo. Enquanto tudo isso ocorre, contudo, ainda ouvimos os ecos da Velha Economia insistindo no ultrapassado – nas promoções por tempo de casa e na superestimação da experiência. “Não se assuste, já vi outros novatos não durarem no mercado” – uma fala desse tipo sai da mesma boca de quem diz: “Tomara que o BNDES dê financiamento barato apenas para as grandes empresas brasileiras”. São nessas organizações embebidas de tradição que subsistem os processos lineares, hierárquicos e inflexíveis.

Enquanto as empresas da Velha Economia contam com recursos escassos, as da Nova Economia multiplicam seu potencial por meio da escalabilidade, gerando abundância. **Usam tecnologia proprietária para criar vantagem competitiva em seu modelo de negócio, produto ou serviço, contrapondo-se às antigas empresas que recorrem, majoritariamente, à tecnologia de terceiros.** A tecnologia proprietária exige profundo conhecimento de tecnologia por parte dos times e garante maior capacidade de resposta. Com ela, é possível testar novos cenários e criar necessidades que usuários e clientes nem imaginavam existir.

Os benefícios dos negócios apoiados na tecnologia crescem à medida que a escala aumenta, pois o custo de processamento de transações adicionais cai rapidamente. É inegável que o investimento inicial é alto, porém, pior ainda ocorre na Velha Economia, na qual a demanda de capital é maior, pois as empresas lidam com ativos fixos, e a escalabilidade é assustadoramente menor, tendo em vista que poucos usam tecnologia proprietária. E é dessa característica que emerge uma brutal diferença entre os dois mundos, já que o uso intensivo e inteligente de tecnologia proprietária muda completamente todos os demais atributos da empresa.

Podemos colecionar uma série de diferenças separando esses mundos. Enquanto um vive pautado pela segurança, o outro investe na inovação – em produtos, gestão e tecnologia – para ter ganhos de produtividade. Cria, assim, a dinâmica que lhe é essencial: o ciclo virtuoso de competição. Quando a concorrência se intensifica, fazendo com que as empresas enfrentem a possibilidade de perder mercado, os gestores são fortemente incentivados a buscar maneiras criativas de aumentar o valor do que oferecem aos clientes. A escolha, realmente, é inovar ou morrer.

NOVOS VENTOS

No Brasil, organizações com esse perfil demoraram para mostrar sinais vitais, exatamente por conta daquele conjunto de vícios que isolou o país da competição durante tanto tempo e nunca estimulou o empreendedorismo. É o atraso que conhecemos, desta vez retardando o crescimento dos ecossistemas digitais. Mas empresas vêm driblando as dificuldades com enorme capacidade de minimizar ou eliminar barreiras de entrada e focando na criação de vantagens competitivas.

A disrupção que as empresas da Nova Economia brasileira estão provocando não tem volta. É só ver o que a XP fez com sua plataforma aberta de investimentos, o que o Nubank provocou ao não ter agências bancárias, a maneira com que o iFood democratizou a oferta de alimentos e quanto o Mercado Livre (empresa argentina com principal mercado no Brasil) conseguiu em termos de transparência de preços no varejo. Aos dinossauros, adianto que o melhor a fazer é se inspirar em exemplos como BTG Pactual, Magalu e Dasa – empresas que nasceram na Velha Economia e fizeram a transição –, bem como observar o Banco Inter e a Via Varejo, que estão fazendo transformações interessantes. Empreender não significa começar uma empresa do zero, mas também não é aplicar fórmulas tradicionais de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Basta lembrar grandes empresas que sumiram nas últimas décadas – Lojas Arapuã, Bamerindus, Rede Manchete, Mappin, Vasp, entre tantas outras.

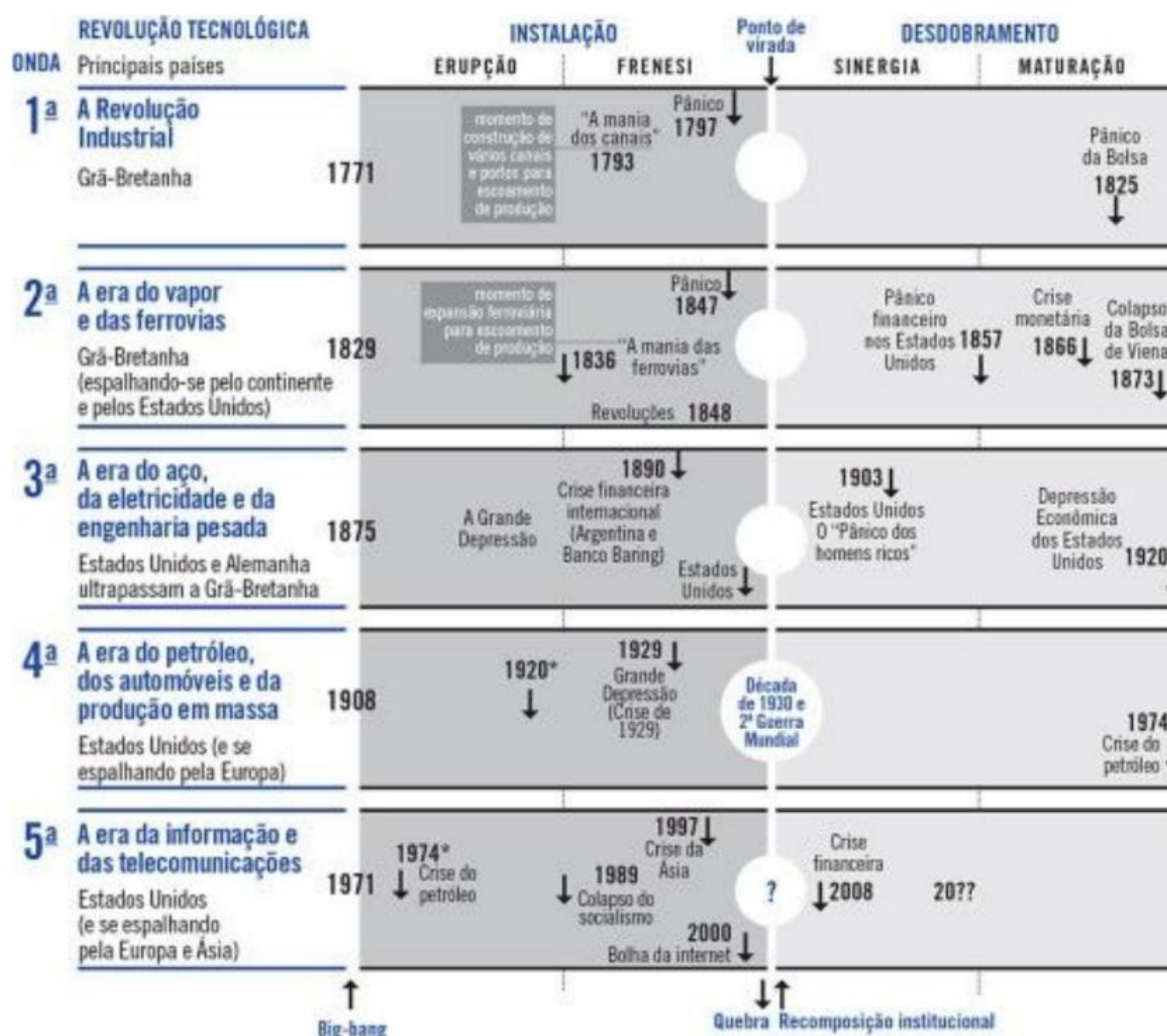
É evidente que os novos ventos mexem com a agenda do país. Criam tensões e disparam conflitos com autoridades públicas e empresas estabelecidas. Logo, geram insegurança. Nenhum empresário quer ver a sua receita diminuir, nenhum político quer perder os votos daqueles que ficam sem emprego. **Quando os empresários da Velha Economia se sentem ameaçados, a resposta automática muitas vezes é exigir proteção, algo que a Nova Economia, definitivamente, dispensa: não dá e nem demanda. E talvez o mais notável disso tudo seja o modo como essa insegurança estimula o sonho de alguns a progredir empreendendo na Nova Economia, o que transforma a nossa sociedade.** Nas palavras do professor da Stern School of Business da Universidade de Nova York, Scott Galloway,⁶

em uma economia capitalista saudável, a riqueza está sempre em risco. A competição estimula a inovação, o que rompe a ordem estabelecida, criando vencedores – e também perdedores. Joseph Schumpeter chamou isso de “tempestade da destruição criativa”. A longo prazo, os escombros (idealmente) financiam uma sociedade mais empática e uma infraestrutura para mais inovação e

prosperidade – mas isso só acontece se a tempestade soprar. Naturalmente, os vencedores tendem a perder o entusiasmo por esse processo quando a própria riqueza é destruída criativamente. Então eles lutam de volta. E uma de suas armas preferidas de fortalecimento é a política governamental.

Nesse momento é importante lembrar que as revoluções tecnológicas são marcadas por um período de instalação, um de ponto de virada e um de desenvolvimento. O ponto de virada, em especial, é precedido por crises relevantes, eliminando distorções para, então, permitir uma fase de desenvolvimento com grandes resultados para a sociedade. A imagem a seguir ilustra bem esse processo:

CINCO “ONDAS” DE MUDANÇA TECNOLÓGICA E SEUS RESPECTIVOS ACONTECIMENTOS MARCANTES E CONSEQUENTES GRANDES CRISES FINANCEIRAS⁷



*Evento que se estende por duas eras sucessivas

Outra boa notícia é que o capital de risco está se tornando disponível para novos negócios. É improvável que os burocratas do governo tivessem se

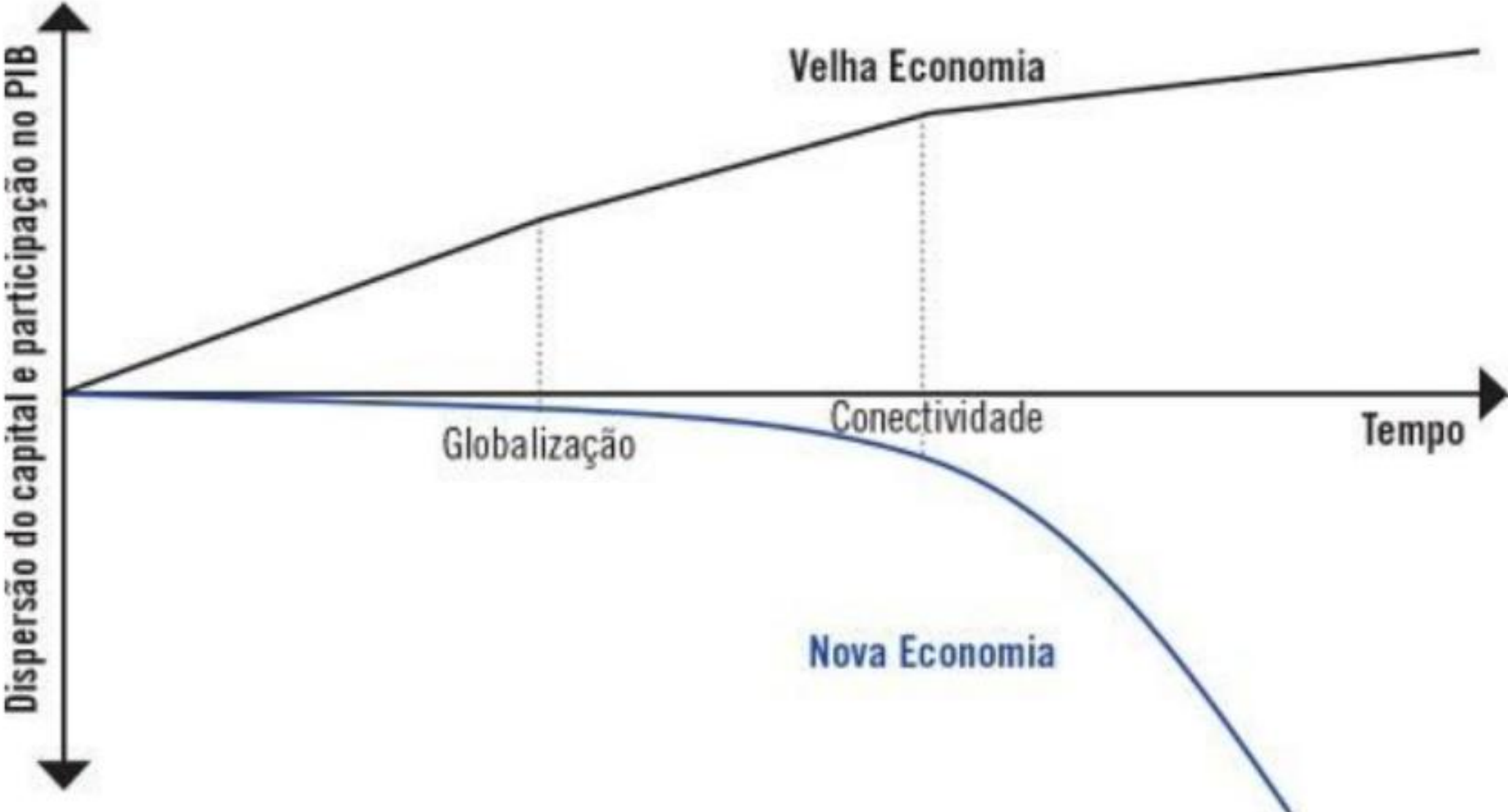
arriscado como muitas empresas emergentes formadas no Brasil nos últimos dez anos; teriam preferido colocar dinheiro em firmas estabelecidas e seguras, como é a maioria do capital investido via BNDES, fundos de pensão e empresas estatais nos últimos cem anos. Essa é a Velha Economia. Na economia que está sendo construída, muitas histórias de sucesso já despontaram, e a combinação entre empreendedorismo e capital de risco promete dar um novo perfil ao Brasil, gerando possibilidade de riqueza para aqueles que não nasceram em famílias aristocráticas centenárias. O governo tem um importante dever de casa a fazer por meio de investimento em educação. É imperativo garantir que os trabalhadores brasileiros possam desenvolver as habilidades necessárias para atuar em uma economia em mudança. É preciso ainda melhorar o ambiente para o crescimento de novos negócios.

Para as empresas em geral, o sucesso ou o fracasso serão determinados por líderes e suas equipes, mas, primordialmente, por seus acionistas. Quem quiser sobreviver terá de ser flexível e eficiente: desligar o botão da barreira de entrada, voltar as energias para criar vantagens competitivas, manter-se atualizado e ser responsivo ao mercado – o que é um desafio para todos. **Uma economia em mudança, é sempre bom lembrar, prevê riscos consideráveis, cenários em que nada é garantido. Foi a alta tecnologia que nos trouxe até aqui, porém ela não é passaporte para o sucesso empresarial. Uma startup ineficiente, baseada em inteligência artificial, sofrerá tanto quanto um fabricante de papel para jornais e revistas.**

Competitividade, produtividade e inovação formam um trinômio aclamado como fator de sucesso faz tempo. Entretanto, no Brasil, ele ganha mais relevância no contexto da Nova Economia, pois a maior conectividade das cadeias de valor expõe mais os países que não detêm esses elementos. Ou seja, competitividade, produtividade e inovação serão decisivas no futuro, e as armadilhas, muito mais profundas para os acionistas – tanto da Nova como da Velha Economia. A escolha não é entre uma empresa de ativos fixos pesados e outra de alta tecnologia. O verdadeiro desafio será entender como usar a alta tecnologia proprietária, além de aprender a cooperar.

Uma coisa é certa: o antigo protecionismo não pode mais impedir nem mesmo retardar o avanço da tecnologia proprietária. É provável que um enorme grupo diverso e dinâmico de empreendedores no Brasil aumente exponencialmente a criação de valor – em mercados já explorados e nos ainda pouco conhecidos. **O Brasil pode decolar na Nova Economia ou seguir atrás dela. Minha aposta: ele vai decolar, e a Velha Economia vai comer poeira. Muito em breve, empresas tradicionais vão desaparecer ou se tornarão insignificantes. O movimento é irreversível.**

PARTICIPAÇÃO E RELEVÂNCIA DA VELHA E NOVA ECONOMIA



ENQUANTO AS EMPRESAS

DA VELHA ECONOMIA

CONTAM COM RECURSOS

ESCASSOS, AS DA NOVA

ECONOMIA MULTIPLICAM

SEU POTENCIAL POR MEIO

DA ESCALABILIDADE,

GERANDO ABUNDÂNCIA.

-
- * *Big data* são informações (ativos) caracterizadas pelo alto volume, velocidade e variedade que requerem de tecnologias e métodos analíticos específicos para a transformação da informação em valor. Essa definição foi cunhada por Andrea de Mauro, Marco Greco e Michele Grimaldi no trabalho *What is Big Data: A Consensual Definition and a Review of Key Research Topics* em 2014.
 - ** Historicamente, o termo “campeões nacionais”, o qual será explicado no Capítulo 2, não foi cunhado para falar especificamente das empresas da Velha Economia, mas para conceituar as que receberam subsídios do Estado brasileiro durante um período específico do país. Neste livro, usaremos a expressão “campeões nacionais” como sinônimo de empresas que se beneficiaram da histórica estrutura social, política e econômica que fez do Brasil o país para poucos e grandes empresários.

BLOCO 1

NOVO BRASIL: O PODER DA

IDEIA, DA TECNOLOGIA, DA

AGILIDADE E DA ESCALA

CAPÍTULO 1

GLOBALIZAÇÃO E ECONOMIA EM REDE

Na década de 1990, a globalização ainda tinha pouco efeito no Brasil, mas era assunto recorrente nos jornais. Hoje, está começando a revolucionar o país, mas poucos falam dela.

Já faz muitas décadas que globalização é palavra corrente. Também já se pensou muito sobre ela e as consequências desse fenômeno que derrubou as barreiras entre nações e desenhou um mundo em que integração é a chave. Essa definição inicial, simples, pode esconder o alcance das transformações que daí vieram, varrendo do mapa valores e práticas antigas. **Porque a globalização é uma revolução que se espraia em quase todos os aspectos da nossa vida – da produção de riqueza às escolhas individuais que fazemos.**

Ainda na década de 1990, por exemplo, uma viagem à Disney exigia uma complexa operação. A lista começava pelo passaporte: três meses de espera. Depois, outros três meses para obter o visto. Sem contar o medo de não conseguir a permissão para entrar nos EUA. Para comprar a passagem, idas e vindas a uma agência de turismo. Bilhete nas mãos, tudo certo? Não. Começava a segunda fase da confusão, com pais sem conseguir falar com os filhos, e eles sem saber o que fazer quando o dinheiro ou o *traveler check* acabavam antes da hora. Hoje, é possível conseguir passaporte e visto em um mês, não há mais tanto medo de ser barrado, a compra da passagem pode ser feita em uma plataforma digital um dia antes do embarque, as pessoas se falam

o tempo todo por WhatsApp, e o cartão de crédito (ou de débito) resolve a questão do dinheiro. Tudo graças à integração financeira, logística e de telecomunicações provocada pela globalização.

A definição do Fundo Monetário Internacional explica mais a fundo o conceito:¹

A globalização é um processo histórico, resultado da inovação humana e do progresso tecnológico. Refere-se à crescente integração das economias em todo o mundo, especialmente por meio de fluxos comerciais e financeiros. O termo tornou-se comum desde a década de 1980, refletindo os avanços tecnológicos que tornaram mais fácil e rápido concluir as transações internacionais – tanto os fluxos comerciais como os financeiros. Refere-se a uma extensão além das fronteiras nacionais das forças de mercado que operaram por séculos em todos os níveis da atividade econômica humana [...].

Vamos retomar o percurso que nos trouxe a um dos principais pontos em que estamos. Podemos recuar ao mundo que começou a nascer no fim da Primeira Guerra Mundial (1914-18). O sistema colonial – que sustentou o crescimento das metrópoles europeias durante séculos à custa da riqueza de povos dominados – começou a cair por terra. Pela primeira vez na história moderna, quase todos os Estados nacionais do planeta eram independentes ou estavam em vias de ser. Mesmo que com muitas aspás nessa área, já não era natural um país aportar unilateralmente em outro, carregar os porões de suas embarcações e ir embora. Tínhamos, no mínimo, uma relação comercial bilateral.

Ao fim da Segunda Guerra (1939-1945), o mapa global já era muito diferente. Os antigos impérios europeus desmoronaram, nações surgiram e outras foram engolidas na órbita das emergentes superpotências. O próprio redesenho das fronteiras exigiu novos modelos de organização e integração no que se refere às trocas. Data desse período aquela divisão – há muito tempo superada – dos países entre primeiro mundo (os industrialmente desenvolvidos), segundo mundo (os do bloco socialista, de economia planificada) e terceiro mundo (os subdesenvolvidos ou, eufemisticamente, em desenvolvimento).

Conceitualmente, era uma lógica que emulava a do antigo colonialismo. A história às vezes parece ser entendida assim: incapazes de apreender completamente o novo e o que subterraneamente está acontecendo, adaptamos ideias antigas que, embora continuem verossímeis, não dão conta de revelar as profundas transformações que apontam para o futuro.

Saber ler o presente, de modo a vislumbrar o que virá, é uma virtude rara. E é dela que se alimentam os empreendedores de todas as eras. Ainda no período que antecedeu a Primeira Guerra Mundial, o norte-americano Henry Ford lançou as bases da produção em massa. Na recém-fundada Ford Motor Company (1903), o engenheiro mecânico criou o sistema da montagem em série, racionalizando o processo de trabalho e elevando, por consequência, a eficiência e a produtividade, além de empregar mecanismos de gerenciamento avançados para a época. Daí a formação de trabalhadores especializados, de olho em carreiras promissoras e relativamente estáveis, com relações mediadas por sindicatos e protegidas por legislação do Estado. Olhando por cima, parece que até outro dia o mundo do trabalho se assemelhava a esse sistema. Menos no seu funcionamento, mais no imaginário que alimentou sonhos e expectativas de nossos pais e avós em relação ao futuro.

Falamos, aqui, do consumo em massa, que se tornaria a face mais visível da antiga lógica econômica, com efeitos sociais e comportamentais profundos. A necessidade de contínuo desenvolvimento tecnológico, a fim de estender a perder de vista a produção racional não só de bens, mas também de serviços, impulsionou avanços logísticos e de comunicação. Enquanto os automóveis saíam das linhas de montagem da fábrica da Ford em Detroit, os trabalhadores norte-americanos compravam eletrodomésticos (e depois hambúrgueres) fabricados no mesmo sistema, com o salário assegurado pelo sistema.

Era o *American way of life* turbinado pela prosperidade econômica do período. A conta parecia fechar com perfeição, com pleno emprego, salários altos e crédito abundante. Também se tornou uma ótima peça de marketing, consolidando a ideia de uma nação predestinada. Até mesmo o medo de um ataque nuclear soviético contra o país era um fator de coesão em torno do modo de vida americano. Parecia tão perfeito que logo foi exportado – ao menos no imaginário – para outros países.

DA GLOBALIZAÇÃO PARA A E-GLOBALIZAÇÃO

Contar essa história, contudo, não é o objetivo deste livro. Ela serve apenas de ilustração para o modo como as transformações econômicas deixam profundas marcas culturais; como elas moldam novas visões, que, por sua vez, se integram ao modelo que lhes dá sustentação. O ganhador do Prêmio Nobel de Economia, Michael Spence,² lembra que, depois da Segunda Guerra Mundial, os líderes dos países desenvolvidos criaram uma nova ordem internacional que possibilitou a redução parcial das barreiras. Foi plantada, assim, a semente que acabou se transformando num dos principais alicerces da globalização.

Também consequência daquele novo mundo – a meio caminho entre a divisão internacional da produção e a integração dos mercados –, as ciências sociais começaram, lentamente, a deslocar as análises dos Estados nacionais para as interconexões das economias, regidas por códigos culturais e valores que se pretendiam universais, como a democracia liberal. É a era do multilateralismo, cujas faces mais evidentes são o Banco Mundial e o FMI, fundados em 1944 e 1945, respectivamente, e a Organização das Nações Unidas, criada em 1945. Mas ao lado deles estão organismos como o GATT (Acordo Geral de Tarifas e Comércio, de 1947, antecessor da Organização Mundial do Comércio)*, a Organização Europeia para a Cooperação Econômica (1948), a Organização dos Estados Americanos (1948) e muitos outros, criados nas décadas que se seguiram.

Ao mesmo tempo, outras fronteiras começaram a balançar. Popular desde o início do século, o rádio ganhou a companhia da televisão nessa mesma época. O primeiro serviço regular de transmissão de TV remonta a 1936**, partindo das torres da British Broadcasting Corporation, a BBC, em Londres; em 1948, nasce em Nova York o braço televisivo da American Broadcasting Company, a ABC. Nesse ínterim, com o desenvolvimento tecnológico e a produção em escala, o preço dos aparelhos começou a cair o suficiente para atrair a crescente classe média, em busca de diversão e status.

Na Grã-Bretanha de 1947, estima-se que havia televisores em 15 mil casas; em 1952, esse número batia em 1,4 milhão. E a TV em cores nem tinha chegado. Mundo afora, empresas como Telefunken, GE, RCA e Sony investiam na evolução tecnológica e colhiam o impacto comportamental. Nos anos 1960, a transmissão por satélite jogaria mais lenha na fogueira da integração mundial, dando os primeiros passos da informação em tempo virtualmente real. As distâncias físicas também foram encurtadas: em 1949, decolou da Inglaterra a primeira aeronave civil equipada com motor a jato, abrindo caminho nas nuvens para a multiplicação das rotas comerciais intercontinentais.

No campo das ideias, a revolução também se fez notar. Em 1950, o sociólogo russo naturalizado francês Georges Gurvitch³ cunhou a expressão “sociedade global”, conceito que visava definir relações que ultrapassavam grupos, classes e Estados nacionais. Em 1962, no livro *The Gutenberg Galaxy*,⁴ o filósofo canadense Marshall McLuhan teorizou sobre a cultura de uma sociedade eletrônica – no que era, então, a maior revolução tecnológica da história. No horizonte estava o ingresso da civilização ocidental na “nova era tribal” do que chamou de “aldeia global”. Aqui e ali, outros pensadores rastrearam os sinais desse novo “sistema mundial” até a publicação, em 1983, do artigo *A globalização dos mercados*,⁵ do economista estadunidense Theodore Levitt. Mas não vamos nos adiantar.

Nesse momento, estamos nos ensaios do conceito atual de globalização – um ponto crucial, crítico, dessa história. Se o modelo econômico e de produção entre meados das décadas de 1940 e 1960 parecia se ajustar tão bem a esses movimentos globais, por que ele poderia colapsar – levando junto um estilo de vida? Em primeiro lugar, porque não é raro que modelos de qualquer espécie, incluindo os econômicos, declinem em razão das próprias virtudes. Quer dizer: no fim das contas, o próprio processo de integração mundial ajudaria a evidenciar os limites de uma economia que começava a ficar velha.

Na sequência desta breve narrativa, vieram as décadas seguintes e, com elas, novidades. Os anos 1970 viram o preço do barril de petróleo quadruplicar, e a brutal recessão global daí advinda revelou que certas políticas fiscais possuíam efeitos negativos que, durante os anos dourados, tinham permanecido dormentes. A comunicação e o transporte abriram as portas de mercados valiosos e distantes, mas levaram também ao acirramento da competição. Nos Estados Unidos, por exemplo, verificou-se – como se fosse algo repentino – uma clara defasagem tecnológica do país no mercado global.

A mitológica indústria automobilística americana se viu passada para trás com o sucesso dos veículos produzidos pelas modernas fábricas do Japão – então plenamente recuperado da destruição da Segunda Guerra. Era o “toyotismo” (desenvolvido, naturalmente, na fábrica da Toyota Motor) batendo no fordismo, com a automação extrema das linhas de montagem, estratégias diferenciadas na gestão dos estoques, investimento na qualificação da mão de obra e diversificação dos produtos.

Diante dessa realidade, salário e nível de emprego norte-americanos perderam a força. Os mecanismos de amparo social herdados do keynesianismo – que subsistia nos Estados Unidos depois da Grande

Depressão dos anos 1930 e na Europa do pós-guerra – começaram a perder terreno para políticas mais austeras, aniquilando a sensação geral de prosperidade. Entre empresários e trabalhadores americanos, não faltavam manifestações de xenofobia e mesmo de racismo; entre políticos e eleitores, propostas de bancos de fomento. Na Europa, a situação também não era nada boa, com o desemprego se tornando um problema crônico. Não demorou para que os apelos de levantar barreiras alfandegárias e instalar medidas protecionistas fossem ouvidos em alto e bom som.

Mundo afora, conflitos chocavam com o imaginário das décadas anteriores. A epidemia de golpes militares nas economias periféricas e a irrupção de movimentos sociais e políticos nas nações mais desenvolvidas – globais, muito a propósito – dissolviam a ilusão de estabilidade da era fordista. Maio de 1968 na França, protestos pelos direitos civis nos Estados Unidos e movimentos de contracultura se alastrando eram sinais de uma crise que nascia, em parte, da própria velocidade da informação e da confluência de culturas e nações.

Nos esforços para ajustar a combalida economia global, os investimentos em tecnologia se mostraram imprescindíveis num cenário de extrema competitividade. Vale o destaque para a indústria eletrônica, que daria um novo, e largo, passo na tecnologia da informação, peça-chave de uma transformação – cujos resultados são atualmente evidentes – que seria levada a cabo pelos protagonistas de um sistema hoje chamado de Nova Economia. Ela trouxe não só estratégias empresariais revolucionárias, mas também uma completa revolução no mundo do trabalho, promovendo um divórcio com o estilo de vida, as expectativas e o imaginário coletivo da era fordista. Estamos chegando lá.

Já dissemos aqui que modelos acabam muitas vezes sendo derrotados pelas próprias virtudes; é preciso dizer que novos modelos também acabam impulsionados por aqueles que os antecederam. Nos anos prósperos da Velha Economia, várias empresas eletrônicas começaram a povoar uma região ao sul de São Francisco, na Califórnia, que viria a ser conhecida como Vale do Silício, polo tecnológico que faria do conhecimento e da informação as *commodities* da vez, com muito valor e até acessadas por quem estava fora desse novo jogo.

Existem economistas que afirmam que o mundo pode ter entrado em uma fase de desglobalização, como resultado dos conflitos comerciais entre países, o que pode gerar alguma fragmentação das cadeias de valor globais. Entretanto, o mesmo não se aplica ao mundo digital, que é cada vez mais predominante. Estamos vivendo a *e-globalização*, fase marcada por fluxos crescentes de dados e informações. Nessa nova fase, as pessoas, empresas e governos gerenciam

seus movimentos pelo mundo de maneira mais simples e eficiente por meio de plataformas e ferramentas digitais. Em um estudo publicado em 2020, 20% dos líderes da cadeia de suprimentos global acreditavam que o fornecimento de suprimentos já se dava predominantemente pelo meio digital e 80% esperavam que esse modelo se tornasse predominante em cinco anos.⁶ Não é um exagero pensar que em algumas décadas haverá apenas o consumidor, como ser humano, entre o pedido, a produção e a entrega de determinados bens e serviços. A existência de uma impressora 3D em sua casa ou empresa ajuda a materializar esse cenário.

O NASCIMENTO DA NOVA ECONOMIA

Naquele início, empresas como a HP, a GE e a IBM já tinham espalhado seus galpões industriais austeros pelas cidades que ocupam o vale. Diferentemente dos setores industriais tradicionais, voltados para o consumo, o Vale do Silício nasceu com vocação de pesquisa, reunindo talentos egressos, em boa parte, da universidade local, Stanford, em Palo Alto, que estimulava essa proximidade com as novas indústrias. Se havia prosperidade para o consumo de bens, havia também dinheiro do orçamento militar para o desenvolvimento de tecnologia – uma herança do período da Segunda Guerra que se estendeu aos anos da Guerra Fria, sob aquele medo geral das ogivas comunistas.

Foi em Palo Alto, por coincidência, que cresceu o físico William Shockley, que, a propósito, tinha trabalhado com pesquisa para o Exército. Anos depois, ele liderou o grupo montado na Bell Telephone Laboratories, em Nova Jersey, que desenvolveu, em 1951, a invenção mais importante da era eletrônica: o transistor, semicondutor sólido feito de germânio ou – melhor – de silício. O componente possibilitou a criação do circuito integrado e do microprocessador, sem os quais não seria possível o computador pessoal, muito menos os smartphones atuais. Isso sem contar as evoluções tecnológicas que levaria para as indústrias e atividades econômicas já tradicionais. Quais? Virtualmente todas – incluindo as que ainda estavam a caminho. Novas frentes de inovação surgiram nas seguintes áreas: agricultura, medicina, astronomia, defesa, transporte e indústria pesada. Sem o transistor, o homem não chegaria à Lua nem Elon Musk mandaria um carro da Tesla para o espaço sideral. O mundo que nos rodeia hoje seria completamente outro. Nenhuma surpresa, portanto,

que em 1956 o trio composto por William Shockley, John Bardeen e Walter Brattain tenha levado o Prêmio Nobel de Física.

Pois foi com essas credenciais que Shockley retornou à Califórnia, onde, em 1956, fundou uma das primeiras startups de tecnologia, a Shockley Semiconductor Laboratory, uma divisão da Beckman Instruments Inc., em Santa Clara Valley. Para isso, pescou oito jovens cientistas e engenheiros pelo país para criar, como ele dizia, sua “linha de montagem composta de PhDs”.

Foi precisamente a partir desse momento que o empreendedorismo individual começou a desempenhar um papel fundamental na construção da Nova Economia, em que uma boa ideia – e um investidor – são suficientes para iniciar um negócio que pode se tornar maior que, digamos, a Ford.

Não foi esse o caso da Shockley Semiconductor Laboratory, que acabou ruindo por conta do gênio difícil e da inabilidade de gestão de seu fundador. Entretanto, em 1957, o time de jovens talentosos recrutados por Shockley conseguiu recursos de um investidor, Sherman Fairchild, e, em debandada, criou a Fairchild Semiconductor, em Mountain View. A nova companhia faria tremendo sucesso com o desenvolvimento igualmente revolucionário do circuito integrado. À frente do time estava o físico Robert Noyce, que, poucos anos depois, seria um dos fundadores da Intel, líder no segmento de microprocessadores até hoje.

Visionário, Noyce foi responsável por inovações como a gestão horizontal e a informalidade das relações de trabalho. Na nascente cultura empresarial, cargos não conferiam status nem privilégios – vagas de estacionamento, por exemplo –, e talentos reconhecidos não ficavam engessados anos em planos de carreira para chegar ao cargo de CEO. Tampouco havia regras para uso de paletó e gravata, por exemplo, o que inaugurou uma das marcas das empresas que mais buscaram o Vale do Silício nos anos 1970 e 1980, quando os computadores pessoais começaram a se tornar uma realidade para o mercado e para o PIB norte-americano.

Em 1983, no mesmo ano em que Levitt popularizou o termo “globalização”, a revista *Time*⁷ publicou uma extensa reportagem dissecando a já evidente Nova Economia. Chamava atenção, por exemplo, para o fato de uma empresa fundada por dois jovens em uma garagem em Los Altos ter conseguido, em apenas seis anos, evoluir para uma empresa de 4 mil funcionários e com uma receita que colocava, pela primeira vez, uma startup na lista das quinhentas maiores empresas da revista *Fortune*. Eram dois Steve: Jobs e Wozniak. E a empresa se chamava Apple.

Mas a eventual visão romântica que se pode ter hoje diante de histórias assim não esconde os desafios de transição enfrentados nessa era. As turbulências políticas, o desemprego e as dificuldades impostas pelas novas tecnologias à recolocação da antiga mão de obra especializada não garantiram popularidade aos movimentos da globalização. Setores da Velha Economia se queixavam, o brado por medidas protecionistas se multiplicava – e era atendido por diversos governos mundo afora. No esforço de se agarrar ao antigo *statu quo*, perdiam-se de vista as vantagens competitivas que estavam logo ali, gestadas pelas novas gerações não só no Vale do Silício, mas também em outras partes do mundo.

Apesar das resistências, seria esse empreendedorismo individual, aliado ao capital de risco, que uniria a globalização à Nova Economia. As cadeias de valor antigas, formadas por oligopólios, ganharam outra escala com a integração: deixaram de ser vistas apenas pela ótica da produtividade local para serem inseridas num movimento de internacionalização. O resultado foi uma nova divisão mundial do trabalho, com a fragmentação dos processos produtivos, agora dispersos geograficamente em cadeias globais de valor. Nesse modelo, nenhum país precisa construir uma base industrial que dê conta da produção de bens em todas as etapas do processo. É assim, por exemplo, que a Apple de hoje conta com centenas de fornecedores espalhados pelo mundo para montar o iPhone... na China. Para a sede em Cupertino, que detém a propriedade intelectual e a marca, ficam reservados estratégia de mercado, marketing, design etc.

O avanço das telecomunicações, advindo da rápida disseminação da internet desde os mesmos anos 1980, completou esse gigantesco movimento de integração global. A natureza modular óbvia no setor eletrônico se espalhou para os demais ramos produtivos – da indústria pesada ao setor de serviços. Além de promover mudanças importantes nas relações comerciais multilaterais e no direito internacional, a nova realidade teve como consequência – e isso é fundamental para nós – a diminuição de barreiras de entrada, ampliando os recursos disponíveis para a construção e a execução de novas ideias. O empreendedorismo contemporâneo ganhou, assim, o impulso definitivo com a possibilidade de startups de todas as áreas se inserirem em cadeias globais de valor já existentes, com custos bem menores.

Esse é o aspecto-chave da Nova Economia, que disseminou práticas de gestão modernas capazes de confrontar os poderes tradicionais locais, ainda que em um mundo globalizado esse enfrentamento tenha sido moldado pelas

especificidades políticas e culturais locais. Sobre isso, vale a pena nos determos nos conflitos do Brasil com a própria história rumo a um país mais competitivo e com mais oportunidades para quem quer empreender nesse novíssimo cenário mundial, ainda em plena transformação. Mas isso veremos logo mais, em outro capítulo.

Por hora, o ponto em questão é a tríade internet, nuvem e APIs (Application Programming Interface). A soma dos três é que viabiliza negócios exponenciais em termos de capacidade, velocidade, ultraconectividade e custo. A internet abriu o caminho, permitindo o tráfego de dados em uma rede de computadores pelo mundo, trocando dados por meio de um protocolo comum, unindo governos, pessoas, empresas e demais entidades. Com a criação da nuvem (*cloud*) tornou-se possível organizar e escalar a infraestrutura de TI, plataformas e softwares de modo muito mais eficiente. Ao invés de cada empresa ter o próprio servidor, por exemplo, o armazenamento na nuvem acabou com a necessidade de espaço físico e deu às empresas flexibilidade – agora elas podem crescer da noite para o dia –, além de proporcionar uma redução de custos, de tempo de implantação e de complexidade de TI. Mesmo raciocínio válido para os bancos de dados. Juntam-se a isso as APIs, intermediários de softwares que estabelecem a comunicação entre duas aplicações. Ou seja, transferem características de um sistema complexo para outro, possibilitando às empresas acessar funções e serviços para transmiti-los sem programar uma estrutura toda nova. O resultado é a ultraconectividade, maior capacidade de armazenamento de dados e transferência de aplicações de uma forma robusta, ambiente natural da Nova Economia. **O atual estágio – florescendo neste momento – tem como foco transferir majoritariamente a informação, e não mais produtos e serviços.** O amadurecimento completo ainda dependerá de mais um estágio de evolução tecnológica e do ambiente regulatório (sistema tributário, privacidade, propriedade e aspectos concorrenciais).

Isso permitirá encontrarmos automaticamente uma rota ótima entre dois pontos (o que não implica a mais curta) em um determinado momento, otimizando o desempenho das redes pelas quais trafega a informação, bem como estarmos seguros de que sempre existirá uma rota entre dois pontos. Nesse momento, geografias e fronteiras perdem relevância de uma forma que jamais será revertida. Pense na produção de bens a partir de impressão 3D. Por que você teria fábricas centrais e enormes? Pense no uso de dinheiro em espécie. Por que você teria casas da moeda centrais? Em última instância,