



# VALE DO SILÍCIO

ENTENDA COMO FUNCIONA A REGIÃO  
MAIS INOVADORA DO PLANETA

REINALDO NORMAND

## S O B R E E S T E L I V R O

*Vale do Silício* deve ser encarado como um produto versão 1.0. Seu conteúdo será constantemente atualizado e melhorado de acordo com o *feedback* dos leitores. A proposta é que o livro seja uma obra viva.

Escolhi um formato que me permite falar de assuntos complexos de forma leve e sem maiores compromissos. Se você busca profundidade em cada um dos temas abordados, tenho recomendações de outros excelentes livros.

O livro é dividido em duas partes. Na primeira, tento explicar de maneira simples a cultura do Vale do Silício. Ela é a grande responsável por criar o ecossistema de inovação que gera tantas empresas e produtos que mudaram o mundo.

A segunda parte foca em como utilizar essa cultura e o aprendizado que o Vale me proporcionou para turbinar o processo de inovação em seu ambiente de trabalho. Não tenho a pretensão de oferecer soluções mágicas, mas de mostrar com exemplos reais, como pensar diferente.

*Vale do Silício* não é um livro sobre minha jornada, e sim, sobre o que eu aprendi com ela.

## S O B R E M I M

Sou empreendedor há dezoito anos. Fundei cinco empresas no Brasil, EUA e China, dentre elas o maior site independente de games do Brasil, Outer Space; e as divisões Mobile e de desenvolvimento da TecToy.

Em 2007, criei e desenvolvi, junto com uma extensa equipe de colaboradores, um console de videogame e plataforma de educação para países emergentes. O Zeebo vendeu centenas de milhares de unidades e recebeu um vultuoso aporte de capital da TecToy e da americana Qualcomm.

Em 2011, fundei a 2Mundos, que lançou jogos sociais em parceria com grandes marcas no Brasil. Em 2014, comecei a Satomi, *startup* incubada na Plug & Play no Vale do Silício, cujo app está disponível para iPhone.

Nos últimos doze anos tive a oportunidade de viver em sete cidades e conhecer melhor o ambiente de negócios e a cultura de três continentes. Palestrei em diversos eventos nos EUA e América Latina e fui destaque em publicações importantes em todo o planeta.

Sou formado em Administração de Empresas, possuo MBA pela Fundação Getúlio Vargas e fiz cursos de especialização executiva nas universidades de Stanford e Berkeley.

Vivo atualmente em São Francisco, Califórnia.

**Contato:** [livro@valedosilicio.com](mailto:livro@valedosilicio.com)

# DIREITOS AUTORAIS


Para fazer o download deste livro, acesse:

[www.valedosilicio.com](http://www.valedosilicio.com)


Esta obra está licenciada sob Creative Commons. Atribuição: Uso não comercial. Vedada a criação de obras derivadas.





**Você pode:**

 Copiar, distribuir, exibir e executar a obra.

**Sob as seguintes condições:**

 **Atribuição:** Você deve dar crédito, indicando o nome do autor e endereço do site onde o livro está disponível para download.

 **Uso não comercial:** Você não pode utilizar esta obra com finalidades comerciais.

 **Vedada a criação de obras derivadas:** Você não pode alterar, transformar ou criar outra obra com base nesta.

**Para mais informações, visite:**

<http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/br/>

# P R E F Á C I O P O R B E L P E S C E

Sempre fui apaixonada por aprender. Desde 2006 carrego um caderninho para anotar tudo o que aprendo a cada dia. Acumulei vários, e só no final de 2011 resolvi reler o que eu tanto escrevia.

Peguei um dos cadernos e abri em uma página aleatória. Lá estava a história de um café que tomei com o Reinaldo Normand, um empreendedor mineiro que já tinha muita história para contar a partir de suas experiências criando *startups* ao redor do mundo.

No momento que estava lendo aquelas páginas, cerca de um ano depois daquele café, esse mesmo Reinaldo tinha se transformado em um dos grandes mentores da minha vida. O que me chamou a atenção foi o quanto aquele dia, aquele café, tinham sido transformadores.

Encontrar alguém que, por pura vontade de contribuir com o ecossistema, ensina tudo de relevante para você errar menos e crescer mais rápido é algo de valor inestimável. E é isso que o Reinaldo fez e faz por mim e por tantos outros empreendedores que ele ajuda.

Um ano depois de tantos ensinamentos, eu já achava normal esse conceito de ter um mentor. A gente se acostuma fácil com o que é bom. Mas a verdade é que aquele primeiro café, aquela conversa honesta, aqueles comentários e dicas para meu crescimento pessoal e profissional foram algo que mudaram minha maneira de ver o mundo e como ajudar os outros.

Vendo isso, fui em busca de histórias simples como essa que estava no meu caderninho. Tão simples que parece que você sempre soube delas. Mas eram histórias transformadoras. E foi em cima delas que lancei meu primeiro livro, A Menina do Vale.

Quando o Rei me ligou para falar que estava escrevendo um livro sobre o ecossistema do Vale do Silício, fiquei muito feliz. E quando ele disse que disponibilizaria esse livro gratuitamente, fiquei em êxtase. Acredito muito no modelo aberto, ainda mais quando o conteúdo é extremamente relevante. Saber que o mundo todo poderá acessar os ensinamentos que me ajudaram a navegar o Vale do Silício é algo que me traz muita felicidade.

A melhor forma de aprender, a meu ver, é colocando a mão na massa e vivenciando experiências que nos mostram quais passos seguir. Se tiver um guia ao seu lado, melhor ainda. Aproveite essa leitura. O conteúdo deste livro foi o meu melhor guia no Vale do Silício.

# SUMÁRIO

## 1

### ENTENDENDO O VALE

- As Startups* ▶ 9
- A origem do empreendedorismo ▶ 11
- O método científico ▶ 13
- Abaixo o plano de negócios ▶ 15
- O valor da ideia ▶ 18
- Compartilhe tudo ▶ 21
- Credibilidade ▶ 23
- Hiperfoco ▶ 26
- Accountability* ▶ 28
- Errar é humano ▶ 30
- Cabeça Aberta ▶ 32
- Work ethics* ▶ 34
- O ecossistema ▶ 36

## 2

### INOVANDO EM OUTROS AMBIENTES

- O que é inovação? ▶ 40
- Mentes brilhantes ▶ 43
- Meritocracia ▶ 45
- Diversidade ▶ 48
- Liberdade e autonomia ▶ 51
- Risco ▶ 53
- Escassez ▶ 56
- Inglês ▶ 59
- “Google it” ▶ 61
- Timing* ▶ 63
- Aja como uma *startup* ▶ 65
- Padrinhos ▶ 67
- Role models* ▶ 69
- (Falta de) burocracia ▶ 71
- Considerações finais ▶ 73

# ENTENDENDO O VALE

Sempre fui fascinado pelo Vale do Silício, a terra das oportunidades e da inovação. A região, que vai de São Francisco a São José, no Norte da Califórnia, emanava algo místico, distante, com muitos segredos a serem desvendados. Uma espécie de Meca do empreendedorismo ou uma “Hollywood” da tecnologia; sede de gigantes como Google, Apple, Facebook, Whatsapp, Instagram, Youtube e tantas outras empresas cujas inovações estão presentes em nosso dia a dia.

Nunca entendi o porquê das grandes inovações tecnológicas das últimas décadas terem sido criadas em um região com apenas sete milhões de pessoas. Em 2006 me mudei para a Califórnia e pude mergulhar no ecossistema local. Investiguei como funciona o *modus operandi* do Vale. Deparei-me com algo fascinante e inesperado. É a cultura a grande mola propulsora da inovação no Vale do Silício.

O que relato nos próximos capítulos são minhas observações sobre essa cultura pela ótica de um imigrante que a viveu intensamente. Tento destrinchar assuntos complexos e explicá-los em poucas palavras e com exemplos fáceis de entender.

Espero que o conteúdo seja útil para todos os leitores. Agradeço pelo seu tempo, sei o quanto ele é valioso.



## A S S T A R T U P S

Para entender o Vale do Silício é necessário compreender o que é uma *startup* pelos olhos da cultura local. Esse é um lugar onde se respeitam empreendedores e *startups* mais do que outros participantes do ecossistema, como consultores, executivos, pesquisadores e grandes empresas. Há um senso de otimismo no ar, como se tudo fosse possível, e as *startups* simbolizam a materialização do intangível. Entretanto, pergunte a dez pessoas o que é uma *startup* e você provavelmente obterá respostas diferentes.



Para entender o Vale do Silício é necessário compreender o que é uma *startup* pelos olhos da cultura local.

Para mim, *startup* é uma empresa que começa sem dinheiro, com uma ideia na cabeça e visão de longo prazo. Seu ativo mais importante são os fundadores e a equipe. *Startups* são diferentes de empresas tradicionais, como uma consultoria, em dois pontos principais:

- 1) *Startups* são empresas com crescimento exponencial e que buscam a escalabilidade, ou seja, atingir milhões ou bilhões de consumidores em todo o planeta em um curto período de tempo. Essa escalabilidade geralmente advém do uso da tecnologia para tornar processos tradicionais muito mais

eficientes e baratos. Pense no Youtube, por exemplo. O site revolucionou o mundo porque permitiu a qualquer um enviar vídeos para serem *vistos* por uma audiência global. Ou seja, sua espinha dorsal é o conteúdo de qualidade produzido pelos próprios usuários. Isso permitiu que a *startup* crescesse muito rapidamente, com poucos recursos, culminando na aquisição pelo Google em 2006. Hoje o Youtube é o terceiro site mais acessado do planeta.

2) *Startups* buscam um modelo de negócios que pode ser sustentável no longo prazo através do uso repetido de seu produto ou serviço. O nome disso, no jargão de tecnologia, é repetibilidade. Cito o Youtube novamente. É um site utilizado por dezenas de milhões de consumidores todos os dias. Quanto mais os usuários utilizam a plataforma, mais o Youtube ganha dinheiro em publicidade. Repetibilidade é superimportante para viabilizar empresas com crescimento exponencial como as *startups*.

Pela minha definição, empresas grandes e bem capitalizadas podem ser consideradas *startups* se não possuem os dois itens explicados acima. Por exemplo, o Pinterest ainda não encontrou um modelo que gere receitas de forma sustentada no longo prazo. Portanto, não possui repetibilidade do seu modelo de negócios. Eu ainda o considero uma *startup*.

O Facebook não é mais uma *startup*. O modelo de negócios da empresa é repetível, pois anúncios de Internet são veiculados diversas vezes ao ano, por cada anunciante. Sua plataforma atinge bilhões de usuários em todo mundo e funciona em qualquer cultura ou dispositivo. Nada mais escalável do que o Facebook.

Portanto, caro leitor, familiarize-se com o termo no decorrer do livro, pois ele será importante para entender o contexto dos próximos capítulos.

## A ORIGEM DO EMPREENDEDORISMO

Pouca gente sabe, mas a corrida do ouro, em 1849, foi o que transformou São Francisco, um então povoado com duzentos habitantes, em uma cidade com mais de trinta mil (em 1852). O termo “49’ers”, que hoje batiza um time de futebol americano local, designava os exploradores que se mudavam para a região atrás do sonho de ficar milionário. Mais de trezentas mil pessoas, entre nativos e forasteiros, seguiram esse caminho.



A maioria dos imigrantes que desembarcou nessas terras era composta de aventureiros.

Esta aí uma explicação bastante interessante para o que viria a ser a psique do Vale do Silício cem anos depois: a maioria dos imigrantes que desembarcou nessas terras era composta de aventureiros que, irracionalmente, foram contra as possibilidades estatísticas de enriquecer. Poucos, de fato, conseguiram, como comerciantes que prestavam serviços aos desesperados imigrantes. Mas o espírito empreendedor daqueles que se arriscavam e pensavam grande foi disseminado para sempre na cultura local.

Um outro reflexo dessa imigração em massa por conta do ouro foi o multiculturalismo, que trouxe a diversidade de ideias, culturas, religiões, opiniões, sonhos e esperanças de imigrantes dos quatro cantos do mundo. Diversidade essa que foi fundamental para ajudar a formar uma cultura focada no otimismo, ambição e poder de execução. Cultura essa que permitiu a muitos montar uma vida saindo do zero, sem recursos ou conexões políticas. Estavam todos no mesmo barco; para vencer era preciso estar entre os melhores.

Como aprendemos na vida familiar ou empresarial, cultura se cria espontaneamente, e, ao que tudo indica, São Francisco começou com altas doses de risco e ambição, combustível fundamental na vida das *startups* e, por conseguinte, do processo de inovação.

## O MÉTODO CIENTÍFICO

A região da Baía de São Francisco foi um polo de pesquisa importante para a Marinha americana desde o início do século XX. Entretanto, foi durante as décadas de 1940 e 1950 que grandes centros de pesquisa aeroespacial e de telecomunicações se instalaram na região, financiados pelos militares.



Se você não se envergonhar da primeira versão de seu produto é porque o lançou tarde demais.

Ao mesmo tempo, embalada com o sucesso da *startup* pioneira do Vale do Silício, a Hewlett Packard, a Universidade de Stanford fundou, em 1951, o primeiro parque industrial focado em tecnologia, o que atraiu mais mentes brilhantes e conglomerados como Lockheed e General Electric. Dezenas de empresas se mudaram para a então deserta Califórnia atrás dos polpudos contratos com o governo.

Naquela época ainda não havia a indústria do software e o mundo da tecnologia girava em torno do hardware, que requeria muito mais pesquisa do que conhecimento de negócios. Exatamente por isso as primeiras *startups* foram fundadas por cientistas de ponta. Esses cientistas trouxeram o método científico para as suas empresas.

O método científico parte da observação sistemática de fatos, seguida da realização de experiências, deduções lógicas e da comprovação científica dos resultados obtidos. É basicamente a única forma conhecida para se validar hipóteses e avançar a ciência.

Nos anos 1990, tornaria-se mundialmente conhecida, e pouco entendida, a forma pouco ortodoxa como empreendedores do Vale gerenciavam o lançamento de suas *startups*, que pareciam-se mais com experiências científicas do que com negócios tradicionais.

Aqui, era preferível lançar produtos e serviços inacabados, e, com base em informações e dados recolhidos do próprio comportamento dos consumidores, seriam feitas iterações com o intuito de provar hipóteses e corrigir os erros. É como se o produto evoluísse em tempo real junto com os consumidores. Pura tentativa e erro, claramente inspirada no método científico empregado pelos pioneiros do Vale.

Reid Hoffman, fundador do LinkedIn, disse uma vez que “se você não se envergonhar da primeira versão de seu produto é porque o lançou tarde demais”. Essa é uma afirmação quase herege para quem não está imerso na cultura do Vale, mas, com o tempo, você passará a entender seu significado.

Para desespero de financistas e administradores, a aplicação do método científico em *startups* de tecnologia deu muito certo e gerou trilhões de dólares em riqueza, migrando o centro de poder gradativamente de Nova York para o Vale do Silício. Com ele, uma nova era foi iniciada.

## ABAIXO O PLANO DE NEGÓCIOS

Se você ainda não está convencido da utilidade do método científico ao lançar uma *startup*, darei outro argumento. Em 1965, Gordon Moore, fundador da Intel, profetizou aquilo que viria ser o adágio das *startups*: “A cada ano o poder de processamento dobrará e o custo cairá pela metade”. Moore previu que a indústria de tecnologia seria diferente das outras, pois seu crescimento deixaria de ser linear e passaria a ser exponencial. Para os não familiarizados com tecnologia, eis alguns fatos simples para ilustrar essa diferença.



Tudo muda tão rápido que escrever algo tentando prever o futuro daqui a cinco anos é um exercício de futilidade.

Você sabia, por exemplo, que seu *smartphone* é mais poderoso que todos os computadores da Nasa que colocaram o homem na Lua em 1969? Ou, ainda, que o novo iPhone 6, lançado em 2014, é cinquenta vezes mais poderoso que o iPhone original, lançado apenas sete anos antes?

Você imaginaria em 2010 que, em 2015, haveria um bilhão de celulares na... África? Que um jogo para *smartphones*, chamado Candy Crush Saga, iria faturar dois bilhões de dólares ao ano mesmo sendo distribuído

gratuitamente? Ou conseguiria prever que a maior oferta pública de ações da história seria de uma companhia de nome estranho, chamada Alibaba, vinda da China? Pois é, nem eu.

Agora, imagine-se no lugar de uma *startup* de tecnologia que vai lançar um produto no mercado nos dias de hoje. É praticamente impossível prever o que acontecerá em cinco anos. Em 2009, a Nokia e a Blackberry dominavam o mercado de celulares, Facebook era uma rede popular em universidades, a indústria de táxi e hotéis nunca tinha ouvido falar de Uber ou Airbnb, “drone” era uma palavra oriunda da ficção científica e Apple era uma empresa que não fazia sombra à gigante Microsoft.

Por essas e outras razões é que o plano de negócios está em desuso. Tudo muda tão rápido que escrever algo tentando prever o futuro daqui a cinco anos é um exercício de futilidade. Não funciona, é querer se enganar. Os investidores que conheci aqui no Vale concordam em uníssono que todas as *startups* em que eles investiram começaram atirando para um lado e acabaram acertando em algo totalmente diferente. O Youtube começou como um site de namoro, o Google não tinha a menor ideia de como monetizar seu mecanismo de busca e a Apple jamais imaginou que o iPhone a tornaria a empresa mais valiosa do planeta.

Portanto, ao que parece, a única maneira de seguir o que os consumidores querem é utilizando o método da tentativa e erro e reiterando seu produto inúmeras vezes durante um certo período de tempo. O objetivo é aprender rápido o que não funciona para focar-se no que funciona. Não é mais uma questão de preferência, é a única opção possível no mundo da tecnologia.



A falta de um plano de negócios liberta o empreendedor para focar naquilo que é mais importante: resultados. E, cá entre nós, nesse quesito o Vale do Silício tem entregado muito mais do que esperávamos.

Planos de negócio têm sua utilidade, claro, mas não em *startups*. Devem ser utilizados quando a empresa estiver mais madura e alcançar a repetibilidade do seu modelo.

## O VALOR DA IDEIA

Fora do Vale do Silício existe a crença de que a ideia é o fator mais importante para o sucesso de uma *startup* ou um empreendedor. Quantas vezes já não ouvi pessoas experientes dizendo que o Google “teve uma boa sacada” ou que o Uber é “uma boa ideia”? Resolvi investigar o assunto e, em conversas informais com dezenas de profissionais, de diversos países, percebi que realmente as pessoas acreditam que ter uma ideia é o apogeu de uma empresa milionária. Nada mais falacioso.



Ideia não vale absolutamente nada.  
O que vale é a execução.

Todo mundo pode ter ideias, a qualquer hora, com esforço mínimo. Quem já não pensou em soluções para problemas complexos tomando banho ou conversando com amigos? Ou teve aquela “sacada” genial que ninguém havia pensado? Pois bem, se você é uma dessas pessoas, saiba que não está sozinho. Todas as semanas, nosso cérebro nos bombardeia com dezenas de ideias, algumas delas genuinamente brilhantes.

Eu tenho muito orgulho das minhas ideias. Em uma semana de muita inspiração já inventei o papel higiênico hidrossolúvel, que, ao ser submergido por dez minutos em água, viraria... Água! Muito simples. De

uma tacada só eu resolvi problemas como o entupimento das privadas e o lixo depositado no meio ambiente.

Outra ideia genial que tive foi a rede de satélites interplanetária que tornará as operadoras de telefonia irrelevantes. Um negócio trilionário! Como o espaço não tem dono, pensei em lançar uma constelação enorme de satélites geoestacionários com capacidade para milhões de ligações simultâneas e Internet, construir estações na Terra para ligar o último quilômetro de infraestrutura e convencer os fabricantes de celulares a adotar a tecnologia que, claro, seria ainda mais barata que a ligação do seu celular.

No papel e na imaginação, tudo é possível. Aprendi a duras penas que uma ideia, por mais simples que seja, torna-se algo bastante complexo na hora de ser implementada. O papel higiênico hidrossolúvel, por exemplo, exigiria uma tecnologia de materiais ainda não desenvolvida por nenhuma empresa. Custaria bilhões de dólares e algumas das mentes mais brilhantes do planeta. E, no final, só seria viável se fosse mais barata que a solução atual, que resolve o problema.

Quero deixar claro com esses exemplos didáticos que há uma montanha quase intransponível separando uma ideia de sua execução. Quando somos espectadores, é muito conveniente simplificar o processo; viramos “experts” lendo artigos na Internet. Mas quando somos executores cada micropasso traz um problema a ser resolvido. No caminho, você enfrenta muita pressão para abandonar sua ideia, depara-se com a falta de dinheiro, capacidade técnica, tempo etc. Só quem empreendeu sabe do que estou falando. É extenuante.

O verdadeiro empreendedor é uma mistura de artista, vendedor, cientista, rato de laboratório e boneco de judas. É alguém que precisa resolver problemas complexos todos os dias, atrair os melhores talentos, convencer consumidores a utilizar seu produto e ainda, conseguir distribuí-lo por um milésimo do custo. Tudo isso tem que estar perfeitamente alinhado ao *timing* do mercado, ser escalável, repetível e, ainda por cima, gerar dinheiro.

Quando me mudei para o Vale ainda tinha a ilusão de que ideias valiam alguma coisa e ficava reticente em compartilhá-las. Algo bastante comum para um imigrante recém-chegado. Um amigo, empreendedor de sucesso, disse uma frase que nunca esquecerei: “Se você contou sua ideia para alguém e esse alguém copiou sua ideia e a fez acontecer antes de você é porque você não merecia mesmo tê-la”. Eu nunca mais esqueci essa lição.

Por isso, no Vale do Silício, dizemos que ideia não vale absolutamente nada. O que vale é a execução. Para executar, é necessário muito talento, persistência, ingenuidade (para não desistir) e acreditar piamente no que você está fazendo. Nada como a realidade para mudar nossa perspectiva.

## COMPARTILHE TUDO

No Vale, empreendedores compartilham informações livremente e sem medo de serem copiados exatamente por acreditarem que a ideia é apenas o começo. Isso pode soar como suicídio empresarial para muitos, mas é bastante comum por aqui. Explico.

No método tradicional, você concebe um produto, se tiver dinheiro faz testes de mercado e de opinião, coloca uma equipe para desenvolvê-lo, trabalha na campanha de marketing e gasta um tempo enorme para lançá-lo. Com muita sorte e após um trabalho árduo, ele pode ser bem-sucedido.



No Vale, empreendedores compartilham informações livremente e sem medo de serem copiados.

No mundo da tecnologia, esse é um tiro que pode sair pela culatra e custar muito tempo e dinheiro. Por quê? Porque não sabemos o que vai acontecer. Tudo muda muito rápido. O objetivo do compartilhamento de informações sobre sua *startup* é obter *feedback* antes de você entrar na fase de execução e, assim, poder mudar de rumo o mais rápido possível e com o mínimo dispêndio. Esse processo é repetido à exaustão por diversas vezes durante o ciclo de vida de uma *startup*.

O mesmo compartilhamento é feito com seu *networking*. Aqui, não existe essa teoria de que uma mão lava a outra ou de troca de favores. As pessoas estão genuinamente abertas a apresentar profissionais e a compartilhar informações, desde que haja um ganho mútuo. Esse ganho é implícito, torce-se para o sucesso do outro. É parte da cultura.

Com a convivência no ecossistema do Vale, você começa a achar normal compartilhar tudo, com raras exceções. Já me sentei com pessoas que nunca havia visto e elas me contaram todos os detalhes de sua empresa, sem pestanejar, ao ponto de sentir-me desconfortável. É algo difícil de explicar e sem contraindicação, se você acreditar que o sucesso e inovação dependem da execução e não da ideia.

## C R E D I B I L I D A D E

Muita gente tem curiosidade de entender como funcionam as relações interpessoais no Vale do Silício. Por incrível que pareça, o lugar que produz as maiores inovações tecnológicas do planeta é bastante conservador e fechado. Uma contradição em termos.

O Vale emprega um sistema de filtros que é o cerne de sua cultura de compartilhamento de informações e *networking*. Explico. É relativamente fácil reunir-se com alguém importante aqui, seja ele Mark Zuckerberg ou Larry Page. Entretanto, não é porque é fácil que você deve fazê-lo. Há um contrato tácito no Vale segundo o qual um investidor, empreendedor ou executivo importante só lhe receberá de braços abertos se você for apresentado por um interlocutor em comum em quem ele(a) confie.



O Vale emprega um sistema de filtros que é o cerne de sua cultura de compartilhamento de informações e *networking*.

Citarei um caso pessoal para ilustrar o problema. Assisti a uma palestra em São Francisco com Peter Thiel, o bilionário criador do Paypal e primeiro investidor do Facebook. Talvez uma das pessoas mais importantes no Vale. Ao final da palestra, fui falar com ele, pois, na época, estava

buscando investidores para minha empresa. Thiel falou comigo por dez minutos, foi supersimpático e discutimos sobre vários assuntos. Quando lhe perguntei se poderíamos nos encontrar para discutir meu projeto, ele não titubeou e disse: “Encontre alguém em quem eu confie para que te apresente a mim”. Foi meio surreal, estava eu ali, na sua frente, e ele me dizendo que alguém tinha que me apresentá-lo! Bem maroto, mas ingênuo, eu repliquei: “Em quem você confia?” Ele disse: “Você irá descobrir”. E foi embora.

Esse evento me fez compreender algo extremamente simples que a grande maioria das pessoas de fora do Vale não entende. Por aqui, os filtros são usados como recomendações para poupar tempo e tornar as negociações mais eficientes. Se eu confio em um conhecido e esse confia em outra pessoa e a apresenta a mim, eu devo ir para a reunião. Caso contrário, não vale a pena. No Vale, esse estratagema é levado à enésima potência.

Você só conseguirá boas conexões se for apresentado por alguém em comum. Quanto melhor a credibilidade do interlocutor, mais interessado e disponível estará seu novo contato e melhores as chances de uma boa reunião. Credibilidade é a principal moeda do Vale. Para consegui-la, você precisa fazer muito, falar pouco e começar de baixo. O Vale não perdoa pessoas que vivem de aparência e não executam o que prometeram. Jeitinho não funciona por aqui.

Cuidar de sua credibilidade é cuidar de sua carreira e possibilidade de ascensão. Por exemplo, se um amigo em comum me apresenta ao Mark Zuckerberg, encontro-me com ele e não tenho nada o que acrescentar em uma reunião, Mark evitará daqui para frente receber indicações desse



meu amigo, que, por conseguinte, evitará me apresentar para quaisquer outras pessoas. E assim por diante. A credibilidade de ambos sairá chamuscada. Basta uma chance.

Por isso, sempre que me pedem para que apresente alguém daqui, eu avalio se vale a pena ou não. Não é uma questão de egoísmo ou falta de confiança, e sim de pensar se ambos os lados se beneficiariam do encontro. A credibilidade de todos está em jogo.

Muitos irão pensar que esse sistema de filtros versus credibilidade torna o Vale um lugar muito politizado, onde o importante é quem você conhece. De fato, como em qualquer lugar do mundo, conhecer pessoas-chave lhe abre portas e encurta seu caminho. Mas a principal diferença em relação a outras culturas e/ou países em que vivi é que o Vale é um ambiente genuinamente meritocrático. É o aspecto que mais me fascina na cultura local.

Vale lembrar que alguém muito bem-sucedido no seu país de origem não será respeitado aqui se não entender essa cultura, for arrogante demais ou achar que o sucesso em outras áreas é o suficiente para lhe dar carta branca. Não é. No Vale do Silício sua credibilidade é proporcional ao que você faz por aqui.

Muitos dirão que o Vale é fechado ou que os profissionais locais são preguiçosos por não se interessarem no que acontece fora de suas fronteiras. Talvez isso seja verdade. Mas a concentração de talentos e oportunidades nesse lugar é tão grande que é suficiente para ocupar a mente de investidores ou empreendedores por toda uma vida.

## H I P E R F O C O

Quando vivi na China, me lembro de uma companhia de Xangai que fazia quase tudo. O negócio principal deles era desenvolvimento de aplicativos para *set-top-boxes*; havia uns quinze desenvolvedores para tal. Mas, como a China era a terra das oportunidades, eles também faziam desenvolvimento de hardware, vendiam produtos e prestavam consultoria! Eu não entendia como a empresa conseguia sobreviver com essa amplitude de mercados, mas as coisas pareciam estar dando certo.



Por conta da hipercompetição, as *startups* do Vale adquiriram um hiperfoco

Foi por essa experiência que eu entendi uma característica básica de empresas iniciantes em países emergentes. Por conta da imaturidade desses mercados elas não possuem foco definido. O que vale é a sobrevivência a qualquer custo, e isso, fatalmente, leva as empresas para um modelo de venda de serviços que não é escalável e repetível. Consultorias são o maior expoente desse segmento. Em inglês, essas empresas são chamadas de *lifestyle businesses* e não de *startups*.

No Vale do Silício, o pensamento é diametralmente oposto, pois o ecossistema é maduro o suficiente e possui fartura de mentores, capital de risco, *role models* e sucesso. Aqui, *startups* existem para buscar um modelo de negócios repetível e que possa ser escalado rapidamente para o maior número de consumidores possível. Pense no Whatsapp, que, em cinco anos, com apenas cinquenta funcionários e nenhum tostão investido em marketing, cresceu de zero para uma base de seiscentos milhões de usuários.

Por conta da hipercompetição, as *startups* do Vale adquiriram um hiperfoco, que faz com que elas se dediquem em resolver problemas grandes da maneira mais simples possível, sem inventar muita moda. Um problema de cada vez e em um mercado bem específico.

Há casos absurdos, como uma empresa que oferecia um produto para organizar seus contatos do Facebook em círculos (amigos, parentes, conhecidos). Essa *startup* foi adquirida pelo Google e virou o Google Circles. Ou outra que inventou um algoritmo de reconhecimento de rostos para redes sociais, que foi comprada pelo Facebook.

Um outro exemplo do hiperfoco é o Twitter, que desde sua fundação resistiu à tentação de competir com o Facebook e se manteve como um serviço de *broadcast* com 140 caracteres. Para contrapor o Twitter, lembro sempre do MySpace, que fez um pouco de tudo, perdeu o foco e foi destronado pelo Facebook em 2010.

Eu sei que é difícil de entender, mas o hiperfoco é um dos grandes responsáveis pelo sucesso das *startups* do Vale. Elas nascem para resolver problemas simples e crescem vertiginosamente para quaisquer partes do mundo. Quem está de fora demora anos para entender a diferença que isso faz. O pessoal daqui, por estar banhado nessa cultura, nem pensa sobre isso.

## A C C O U N T A B I L I T Y

Aqui está uma palavra do inglês que não possui tradução para algumas línguas. *Accountability* pode ser compreendido como prestação de contas. E seu correto entendimento é fundamental para fazer negócios na cultura local.



*Accountability* é diretamente proporcional a transparência, credibilidade e maturidade.

Lembro que, quando trabalhava no Brasil, precisei passar por um processo bastante burocrático ao comprar um *notebook*. Perguntavam-me por que eu precisava de um e o que iria fazer com ele e pediam para que eu procurasse um modelo que se encaixasse em uma certa faixa de preços, mesmo que não fosse o ideal para as minhas necessidades. Todo esse estresse tem razões culturais, pois em países como o Brasil ou a China as pessoas partem do pressuposto de que você está tentando enganar o sistema até que prove o contrário.

Nos EUA, especificamente no Vale, ocorre exatamente o contrário. Você pode falar qualquer coisa que as pessoas genuinamente acreditam em você. Ninguém aqui, por exemplo, me perguntou por que eu precisaria

comprar computadores; eles ficavam chocados porque eu ainda não havia comprado e pedido reembolso.

O caso parece bobo, mas reflete a importância do termo *accountability* em tudo que se faz no Vale. Se quiser contar lorota, ninguém vai checar, mas se um dia descobrirem que você mentiu, o preço a se pagar é bastante alto. Essa dinâmica interessante gera alguns sociopatas, que duram por algum tempo, mas logo depois caem em desgraça ou vão até mesmo para cadeia. Exemplos recentes de *accountability* foram as fraudes da Enron ou a pirâmide financeira de Madoff.

*Accountability* é diretamente proporcional a transparência, credibilidade e maturidade. Você é responsável pelas suas ações e será cobrado por elas. Portanto, aqui, o melhor a fazer é não tergiversar ou inventar desculpas esfarrapadas caso as coisas deem errado. Admita o erro, assuma a responsabilidade e conserte-o para que não mais ocorra.

Embora seja um detalhe, o não entendimento do conceito e suas consequências pode fazer com que você destrua sua carreira ou suas chances de competir em um ambiente competitivo como o Vale.

## ERRAR É HUMANO

Na grande maioria das culturas errar é vergonhoso e o erro pode perseguir um indivíduo até o final de sua vida. Quem erra é tido como fracassado, incapaz e é discriminado pela sociedade. Por alguma razão, diversas sociedades esperam uma onipotência e onisciência do ser humano que não são condizentes com a realidade.



Quem nunca errou é porque não tentou criar algo realmente novo.

Na cultura do Vale, talvez pela influência do método científico no DNA das *startups*, que necessariamente pressupõe errar para testar e avançar suas hipóteses, o erro é considerado como algo normal. Ao contrário do que muitos pensam, ele não é glorificado, mas visto como um mal necessário, uma espécie de cicatriz de guerra, que irá forçar o empreendedor e sua *startup* a aprender mais rapidamente e mudar os rumos. Como diria o populacho: “Errar é humano, persistir no erro é burrice”.

Por aqui, nas conversas do dia a dia, é muito comum empreendedores admitirem abertamente seus erros e o que aprenderam com eles. O fracasso não é visto como um tabu, e sim como um meio para chegar a

um fim. Os maiores empreendedores da história erraram, e muito, mas foram hábeis em consertar os erros rapidamente ou mudar de rumo. Há um ditado no Vale que diz: “Falhe rapidamente”.

Um exemplo recente de reconhecimento de um erro foi a compra do Whatsapp pelo Facebook por U\$ 22 bilhões de dólares. Mark Zuckerberg admitiu publicamente que sua empresa tinha perdido a onda dos aplicativos de comunicação móveis e, para consertar o erro, adquiriu a peso de ouro a empresa rival. Foi um movimento reativo pois em alguns anos o Whatsapp poderia ser maior que o Facebook.

Investidores também pensam assim. Já ouvi da boca de alguns dos maiores nomes do Vale que eles não investem em quem nunca fracassou, pois há uma maior possibilidade de o erro ocorrer na atual *startup*. Essa cultura de tolerância ao erro propicia a abertura para experimentação de ideias estapafúrdias e, em alguns casos, revolucionárias. Por aqui, dizem: “quanto maior o risco maior a recompensa”.

Em 2010, um amigo investidor me perguntou o que eu achava do Airbnb, um site pelo qual você aluga o seu próprio quarto ou apartamento. Eu respondi que achava uma ideia estúpida. Ele disse: “Ideias como essa revolucionarão o mercado ou serão motivo de piada daqui a cinco anos. Eu investirei neles”.

Hoje o Airbnb vale U\$ 10 bilhões e é uma das empresas mais bem-sucedidas da última década. Meu amigo se tornou ainda mais rico e eu virei fã incondicional da plataforma que eu achava uma maluquice desvairada. Nada como o tempo.

O próprio Einstein immortalizou a frase: “Quem nunca errou é porque não tentou criar algo realmente novo”.

## C A B E Ç A   A B E R T A

Geralmente, ideias revolucionárias e empreendedores brilhantes são subestimados em um primeiro momento. É um instinto humano que une insegurança e ignorância. Grandes inventores, como Michael Faraday, que mudou o mundo com seu motor elétrico, foram desqualificados em suas épocas. Empreendedores ousados como Elon Musk, que criou o carro (elétrico) mais revolucionário da história e que vai nos levar a Marte em quinze anos, foram ridicularizados.



É importante que todo empreendedor, governante e executivo ligado a inovação evite o pré-julgamento.

Geralmente ouço as mesmas palavras quando algum conceito ou produto disruptivo é apresentado: “É impossível, uma moda passageira, ridículo etc”. Há uma linha tênue entre o maluco e o gênio, entre o ridículo e o revolucionário. Entre invenção e inovação.

Carl Sagan já dizia: “O fato de que alguns gênios foram ridicularizados não implica que todos aqueles que foram ridicularizados são gênios. As pessoas riram de Cristóvão Colombo, de Fulton e dos irmãos Wright. Mas elas também riram do palhaço Bozo”.



Venho de uma cultura bastante conservadora e que, naturalmente, sempre tentou desqualificar ou rejeitar a novidade. É difícil mudar, mas é possível. Se existe uma coisa que aprendi vivendo no Vale nos últimos anos é a manter a mente bem aberta. Você nunca sabe de onde virá o próximo gênio, a próxima novidade ou o produto que irá revolucionar um mercado.

Em 2009, achava o Twitter e o Facebook inúteis. Hoje, sou usuário contumaz. O mesmo provavelmente já aconteceu com você em relação a diversos produtos. Recentemente, ouvi de empresários bem-sucedidos que eles não acreditavam no Google! Ou no Facebook!

Como é o caso de Steve Ballmer, ex-presidente da Microsoft, que gravou uma entrevista dando gargalhada do iPhone quando foi anunciado. O maior erro de Ballmer não foi a arrogância, mas o fato de perder a maior oportunidade de negócios da última década: dominar o mercado de *smartphones*.

É importante que todo empreendedor, governante e executivo ligado a inovação evite o pré-julgamento. Analise friamente os fatos, aguarde um tempo para emitir opinião e verificar se o produto ou serviço tem tração. Mantenha a mente aberta. O que parece distante hoje poderá ser o seu maior competidor amanhã.

## W O R K E T H I C S

Existe algo importante e palpável na cultura do Vale do Silício que é dificilmente entendido por imigrantes. Chama-se *work ethics*, cuja tradução livre seria algo como ética no trabalho. Apesar do nome, isso não tem nada a ver com a ética em si, mas com a importância que as pessoas dão ao trabalho; seu comprometimento com suas funções. É algo herdado culturalmente e tão americano quanto o culto à liberdade.



Por aqui, trabalho é tão ou mais importante que a vida pessoal.

Por aqui, trabalho é tão ou mais importante que a vida pessoal. Portanto, espere que as pessoas em *startups* ou grandes empresas levem suas responsabilidades até as últimas consequências. Cansei de ver empreendedores varando noites sem dormir só para entregar a nova versão de seu produto, ou de grandes empresas que recrutaram seus funcionários no fim de semana para resolver um problema de última hora.

O resultado de todo esse comprometimento cultural é um trabalho geralmente bem feito, focado em resultados, atenção aos detalhes, cumprimento dos prazos e melhorias de última hora. É algo tácito; as

As pessoas não têm dúvidas das prioridades caso haja um conflito entre vida pessoal e profissional.

Há culturas que privilegiam mais o lado pessoal do que o profissional, e isso gera uma série de conflitos quando se começa uma empresa. É importante entender muito bem as diferenças para se encaixar na fábrica cultural do Vale. A competição por aqui é muito mais selvagem do que fazem crer os blogs de tecnologia. Talvez, no planeta, só a China ou Nova York apresentem um ambiente tão competitivo.

## O ECOSISTEMA

Uma característica importante do ecossistema do Vale do Silício é a simbiose existente entre os diferentes participantes. Por exemplo: há uma regra não escrita de que os mais experientes devem ajudar os mais jovens a ter sucesso apoiando-os com investimentos, conselhos ou apenas abrindo as portas. Steve Jobs conseguiu o primeiro emprego quando, aos doze anos, ligou para Bill Hewlett, fundador da HP, que o convidou a conhecer sua fábrica. Steve, muitas décadas mais tarde, retribuiu o gesto aconselhando o jovem Mark Zuckerberg a gerir o Facebook. Essa pirâmide do bem se multiplicou e hoje faz parte da fábrica cultural do Vale. É algo tão natural quanto sonhar alto.



As universidades do Vale são ambientes totalmente amigáveis ao empreendedorismo, inovação.

Outro tipo de simbiose interessante é o que acontece entre corporações e *startups*. Funcionários de empresas tradicionais acabam saindo para fundar suas próprias *startups*, que são investidas por empresas de capital de risco, que as vendem para as mesmas grandes empresas. Sem HP e a Fairchild Semiconductor não haveria Intel, por exemplo. Sem a Intel não haveria Apple ou Microsoft, e sem elas não haveria Google, Facebook ou Uber.

E, claro, não poderia esquecer as universidades, que têm papel fundamental no ecossistema local. Ao contrário de outros lugares, as universidades do Vale são ambientes totalmente amigáveis ao empreendedorismo, inovação e abertas à iniciativa privada. E isso faz a diferença. Mais de quarenta mil empresas foram fundadas, desde 1930, por alunos de Stanford ou com a ajuda da instituição. Essas empresas, entre elas Google, HP e Nike, criaram mais de cinco milhões de empregos e geram U\$ 3 trilhões em receita por ano. É inacreditável!

Os veteranos do Vale, sejam empreendedores, empresas ou universidades, sempre serviram como catalisadores para *startups*. E isso se deve à cultura instituída pelos pioneiros que quiseram retribuir para a sociedade o sucesso e fortuna que conseguiram.

Hoje essa cultura é parte indissociável do ecossistema local. Quanto mais tempo passa, mais forte se torna o hábito de ajudar e ser ajudado. E mais difícil de reproduzir o Vale do Silício em outras localidades.

PARTE

# 2

## INOVANDO EM OUTROS AMBIENTES

Como vimos na primeira parte do livro, a cultura do Vale do Silício, moldada por fatos históricos e perpetuada por gerações de empresas e indivíduos, pode ter sido o fator endógeno que mais contribuiu para o sucesso da região. Essa cultura nasceu e cresceu espontaneamente.

Seus expoentes mais preponderantes; a propensão ao risco, a utilização do método científico no lançamento de empreendimentos, o compartilhamento de informações e a retroalimentação do ecossistema pelos mais experientes formam a espinha dorsal que levou ao indisputável sucesso do Vale no que tange à inovação e ao empreendedorismo.

Muitas pessoas me perguntam se eu acredito que o ecossistema daqui pode ser replicado por organizações ou governos em outras regiões do planeta. Minha resposta é afirmativa, mas vem com ressalvas. Criar um novo Vale do Silício é um processo bastante complexo, que depende muito da cultura estabelecida, e cujos resultados virão somente no longo prazo.

A boa notícia é que o Vale possui uma série de práticas que podem ser seguidas e implementadas paulatinamente na sua organização. Elas podem ajudar a mudar a maneira de pensar e trazer um pouco da cultura das *startups* para dentro de sua estrutura.

O objetivo dos próximos capítulos é ilustrar preceitos do Vale que podem estimular a inovação em quaisquer ambientes. Não é uma fórmula mágica. Minha intenção é apenas a de abrir a cabeça de executivos, funcionários públicos e empresários sobre como começar.

## O Q U E É I N O V A Ç Ã O ?

O conceito de inovação é subjetivo e possui interpretações que variam de acordo com a cultura e referências locais. Quando visitei a Coreia do Norte, em 2013, apresentaram-me como inovação uma mesa de estudos de madeira com altura e inclinação ajustáveis. Talvez, para um país tão fechado e que ainda vive na década de 1950, aquilo realmente poderia ser inovador. Para o mundo civilizado era apenas mais uma bizarrice do regime comunista.



Inovação não existe sem o contexto correto.

No Japão, um país altamente tecnológico, há um apreço desproporcional por invenções inúteis; uma arte que mistura humor e ciência chamada *Chindogu*. Alguns desses itens são fascinantes, como a gravata guarda-chuva, a manteiga em formato de batom e a máquina de transmitir beijos via Internet. Talvez o Japão seja o país que melhor demonstra a influência da cultura na definição de inovação.

Há também muita confusão entre o conceito de invenção e o de inovação. E não é por menos. Em boa parte dos casos, a inovação só é possível por conta de uma invenção que a precede. A história a seguir ilustra as diferenças.



Ao contrário do que muitos imaginam, a invenção da lâmpada incandescente aconteceu em 1802, muito antes de Thomas Edison. Nos seus primeiros 75 anos de vida, o invento patinou, pois não tinha luminosidade e durabilidade suficientes para substituir as lâmpadas a gás.

Só em 1879 Edison descobriu que o uso do filamento de carbono aumentaria a durabilidade e usabilidade da lâmpada. Mas gerar eletricidade ainda era muito caro. Surpreendentemente, a grande inovação de Edison não foi o novo modelo de lâmpada, mas o sistema de distribuição de eletricidade, que, em 1880, tornou o uso da lâmpada elétrica barato e conveniente o suficiente para ser adotado em larga escala. Foi uma revolução que transformou o mundo.

Inovação, portanto, na maioria dos casos, acontece quando você encontra uma utilidade prática para uma invenção e o faz a um custo mais baixo do que a solução original. Em outras palavras, é quando você torna um processo mais eficiente, barato e convence um grande número de consumidores a pagar por isso.

Observe outro exemplo recente para melhor entender o conceito. O iPhone, lançado em 2007, era um produto supercomplexo, que utilizava tecnologias inventadas há décadas como o microprocessador e o GPS. Ele não foi o primeiro *smartphone* e era mais caro que os concorrentes. Qual foi o segredo que o levou a ser tão revolucionário?

Na minha opinião, a grande inovação do iPhone foi ter simplificado e flexibilizado a interface de tal maneira que ele se tornou uma espécie de canivete suíço digital. O iPhone substituiu o computador, iPod, câmera, videogame, dicionário eletrônico, GPS, calculadora, mapa e muitos outros

equipamentos, permitindo a qualquer pessoa usufruir dessas funções sem precisar ler um manual. A lista de indústrias e empresas afetadas pelo iPhone continua a crescer.

Quando o iPhone saiu, poucos imaginavam que ele seria tão inovador. O processo de inovação acontece em etapas e é preciso muita paciência e poder de abstração para detectá-lo. A soma de vários fatores, como tecnologia, custo, *timing*, execução e posicionamento, é que leva ao sucesso. Inovação advém de uma soma de fatores e não somente da tecnologia em si.

O Uber é um exemplo de inovação em que a tecnologia tem papel secundário. Ao contrário do que muitos pensam, ele não é um aplicativo de táxi. Em minha opinião, a *startup* inovou em duas áreas principais: 1) permitiu a qualquer motorista transformar o próprio carro em táxi particular, sem burocracia e a custo zero; 2) simplificou o pagamento. O aplicativo registra o seu cartão de crédito no primeiro uso e não há troca de dinheiro entre motoristas e passageiros.

A empresa está em quase cinquenta países e oferece um serviço mais barato, seguro e conveniente para o consumidor. Para as centenas de milhares de motoristas que emprega, o Uber passou a ser sua principal fonte de renda. É um típico caso de inovação que está mudando toda uma indústria.

Portanto, preste atenção no cenário como um todo. Comemore as pequenas vitórias, mas nunca tire os olhos do objetivo final, que é dar utilidade prática para sua invenção. Inovação não existe sem o contexto correto.

## MENTES BRILHANTES

Fico preocupado ao ver governos e empresas ao redor do planeta com a ambição de implementar seu próprio Vale do Silício. Não pelo objetivo nobre em si, mas pela maneira equivocada com que atacam o problema. O raciocínio é sempre o mesmo: criar um departamento ou centro de inovação com infraestrutura de ponta e regado a muito dinheiro.



Inovação é 100% dependente de pessoas.

A inovação, concluem, viria a reboque. Nada mais falacioso, pois inovação é 100% dependente de pessoas. O foco de qualquer iniciativa macro ou micro deve centrar-se em produzir, estimular ou atrair talentos.

As universidades de ponta e que possuem uma ligação forte com o mercado são os melhores produtores de talentos que eu conheço. Nelas, o mais importante não é o que o aluno aprende no currículo, mas as conexões feitas com colegas, mentores, investidores e empresas. No ambiente acadêmico, munido de bons professores, o aluno também aprende a conviver com a diferença, a negociar, resolver conflitos e entender a essência humana.

Há outras opções além de universidades. Existem muitas pessoas que não se encaixam ou não tiveram a oportunidade de fazer um curso superior. Para estimular esses talentos latentes é importante construir uma rede de “olheiros”, assim como se faz no futebol, para descobrir os menos favorecidos e dar-lhes aconselhamento e oportunidades. Incubadoras e aceleradoras, dentro ou fora de empresas, podem ser um bom começo.

Por fim, caso sua região não possua boas universidades ou talento disponível, minha recomendação é trazer imigrantes de outros estados ou países. No Vale do Silício, por incrível que pareça, não há mão de obra suficiente para suprir as demandas das empresas de tecnologia locais. Por isso, todos os anos, dezenas de milhares de imigrantes dos quatro cantos do mundo são contratados. Há iniciativas semelhantes de países como Chile, Austrália, Canadá e Cingapura para atrair talentos. Todos descobriram que, sem talentos, não há inovação.

Entretanto, não bastam apenas mentes brilhantes se não houver o ambiente correto. Nos próximos capítulos foco em aspectos culturais e práticos necessários para estimular a inovação.

# M E R I T O C R A C I A

Se sua organização desejar ser inovadora e competitiva, é fundamental implementar a meritocracia. Meritocracia é um método de gerenciamento moderno, baseado em resultados, e pode ser aplicado em *startups*, escolas, governos, grandes empresas e ONGs. Em uma meritocracia há critérios de avaliação objetivos e transparentes que premiam a competência e eficiência.



Meritocracia é um método de gerenciamento moderno, baseado em resultados.

Steve Jobs, um obcecado pelo mérito, dizia: “Na Apple, as melhores ideias sempre vencem, não importa de onde venham”. Não é coincidência a empresa ter sido a mais inovadora do mundo na década passada. O mesmo sistema é implementado em expoentes da inovação, como o Google, Tesla, SpaceX, Amazon e praticamente todas as *startups* do Vale do Silício.

Até em governos a meritocracia funciona. A Noruega, um dos países menos corruptos do mundo, possui o maior fundo soberano do planeta, com quase um trilhão de dólares investidos. É tanto dinheiro que, se o governo resolvesse distribuí-lo para a população, cada família

ganharia mais de um milhão de reais. Esse fundo é gerenciado pelos melhores quadros do país sob critérios de dar inveja às mais eficientes multinacionais. O correto investimento desses recursos garantirá o futuro de gerações de noruegueses.

Meritocracia é um daqueles conceitos que faz sentido no papel mas que é extremamente difícil de implementar, pois mexe com egos, o medo do novo e a cultura preestabelecida. Na minha opinião, a melhor forma de implementar a meritocracia é em etapas e por meio do seu próprio exemplo.

Você pode começar com atitudes simples. Em uma reunião, não deixe de elogiar as melhores ideias e resultados. Pessoas precisam de reconhecimento para se sentirem bem e isso estimula o pensamento fora da caixa. Evite o gerenciamento pelo medo ou pelos resultados de curto prazo.

Se você está em posição de liderança, peça a colaboração de todos para resolver problemas da empresa e premie os vencedores publicamente, sejam eles faxineiros ou vice-presidentes. É importante que haja um reconhecimento explícito do que é a meritocracia, para que atitudes sejam mudadas e egos inflados sejam combatidos.

Relaxe as regras para vestimenta, horário de trabalho, restrições a sites que podem ser acessados no escritório e mostre que todos serão avaliados pelos resultados. Organização paternalista ou muito cheia de regras cria funcionários dependentes e não leais.

Institua uma ouvidoria e sistemas de checagem para avaliação de chefes de forma anônima. É importante que ambos os lados estejam sendo avaliados constantemente, para não quebrar a harmonia do ecossistema. Assim como uma *startup* iniciante, não aceite funcionários que forem contra os valores da empresa, sejam eles quais forem. A cultura precisa ser consolidada naturalmente e expelir os corpos estranhos de maneira firme.

Por fim, conecte seu ecossistema para que todos sintam que estão fazendo a diferença e tenham objetivos em comum no longo prazo. No Google, por exemplo, todas as quintas, os fundadores da empresa vão para um auditório conversar com seus funcionários e responder a perguntas. O evento é transmitido ao vivo internamente para todos que queiram assistir.

Se você ainda não entendeu o que é meritocracia, talvez compreenda o neologismo “Ineptocracia”, o seu antônimo. A filósofa Russa Ayn Rand resumiu bem esse conceito no clássico livro *A Revolta de Atlas*, de 1957. Ela disse:

“Quando você perceber que, para produzir, precisa obter a autorização de quem não produz nada; quando comprovar que o dinheiro flui para quem negocia não com bens, mas com favores; quando perceber que muitos ficam ricos pelo suborno e por influência, mais que pelo trabalho, e que as leis não nos protegem deles, mas, pelo contrário, são eles que estão protegidos de você; quando perceber que a corrupção é recompensada, e a honestidade se converte em auto-sacrifício; então poderá afirmar, sem temor de errar, que sua sociedade está condenada”.

## D I V E R S I D A D E

O termo diversidade ainda é muito ligado à inclusão social e pouco entendido por governos e organizações. Para muitos, diversidade se resume a contratar portadores de deficiência ou minorias. Embora essas ações sejam importantes, o conceito de diversidade é muito mais amplo.



Diversidade traz a multidisciplinariedade que é fundamental para a inovação.

Para mim, diversidade significa colocar pessoas com diferentes habilidades, culturas, ideias, ideologias e *backgrounds* em um mesmo ecossistema. Diversidade traz a multidisciplinariedade que é fundamental para a inovação. Ter um corpo de funcionários heterodoxo traz perspectivas, competências e conhecimentos diferentes para a resolução de problemas complexos, além de estimular uma competição saudável entre pessoas com histórias de vida tão diferentes.

Na faculdade de Stanford, por exemplo, foi criado um curso chamado Biodesign. Esse curso mistura engenheiros de software, elétricos e mecânicos com médicos e administradores para que, juntos, possam encontrar soluções relacionadas ao campo médico. Há gente dos quatro cantos do mundo, e o preceito do curso é a diversidade, não só de especialidades, mas também de visão do problema.



Um caso real, no qual a diversidade e multidisciplinariedade foram fundamentais para gerar inovação, aconteceu em um problema trazido por um estudante indiano. O país possui um acentuado número de mortes em acidentes automobilísticos devido à demora dos serviços de resgate em chegar ao local. As vítimas, em choque, morrem por perda de sangue enquanto esperam pelo socorro.

A maior surpresa para os estudantes foi constatar que as mortes por choque não aconteciam nos EUA, pois já existia um produto que resolvia o problema, uma espécie de seringa para reposição de sangue e soro intraósseo. Esse mesmo produto, que evita mortes em países desenvolvidos, não pode ser adquirido por países pobres como a Índia devido ao seu custo alto.

O fator inovador foi a criação de um produto com funções semelhantes por um décimo do valor do similar americano, de forma a ser adotado em larga escala. A solução só foi possível graças ao trabalho de um grupo multidisciplinar que envolveu engenheiros de materiais e mecânicos, *designers* e médicos. A seringa foi comprada e aprovada por governos locais e já salvou milhares de vidas.

Outro exemplo do poder da diversidade vem do GoogleX, que é o laboratório do Google onde foram desenvolvidos o carro autônomo, o Google Glass e os balões estratosféricos para conectar o resto do planeta à Internet. O GoogleX contrata desde estilistas de moda, químicos, meteorologistas até engenheiros nucleares, fora os tradicionais programadores. A razão de toda essa diversidade ao contratar se dá pela dificuldade em se desenvolver projetos inovadores usando times homogêneos.

Talvez seja essa também a razão que fez a Apple saltar à frente de seus concorrentes. Steve Jobs dizia que a empresa unia a tecnologia de ponta sobre o manto das artes liberais e que esse era o maior diferencial da empresa. Ele estava certo. Enquanto os produtos concorrentes eram bolados por engenheiros, a Apple usou times multidisciplinares e se esforçou para deixar seus produtos simples, práticos e bonitos.

Até a mais prestigiada universidade de tecnologia da Coreia, a KAIST, chegou à conclusão de que diversidade é necessária para gerar inovação. Existe um plano para que a instituição produza, em 25 anos, inovações semelhantes às geradas pelas empresas do Vale do Silício. E o plano para tal salto passará por trazer alunos e professores estrangeiros e com diferentes *backgrounds* para fazer parte do seu corpo acadêmico.

Portanto, abra a cabeça. Um garoto de 15 anos, sem experiência, pode ser muito mais atualizado e eficiente que um desenvolvedor de carreira com 50. Aprenda com ele ao invés de discriminá-lo. Contrate mais mulheres, minorias e misture doutores com pessoas sem educação formal. Um deles pode ser o próximo Steve Jobs.

Diversidade não é mais uma palavra da moda. Tornou-se fundamental para competir no mundo globalizado do século XXI.

# LIBERDADE E AUTONOMIA

Inovação nasce do dissenso, experimentação, erros e do questionamento da autoridade. Sem uma cultura que tolere a liberdade de pensamentos, ideias e crenças, a inovação não acontece. Pensar fora da caixa necessita desses ingredientes básicos.



Inovação nasce do dissenso, experimentação, erros e do questionamento da autoridade.

Inovação requer autonomia e ausência de microgerenciamento. É necessário criar uma cultura informal e um ambiente sem censura, onde haja total liberdade de expressão e de ação para opinar, discordar e tentar caminhos diferentes. Empreendedores, acadêmicos, cientistas e funcionários precisam se sentir livres e soltos. Precisam saber que suas criações podem impactar o mundo de forma positiva.

Nenhuma ideia pode ser censurada. É extremamente importante contar com um sistema de suporte em que os responsáveis por inovação possam obter *feedback* do ecossistema sem medo de serem

ridicularizados. Em minha experiência, a opressão social é um dos maiores inimigos da inovação.

Inovações podem ser incrementais ou revolucionárias. Ambas têm o seu espaço. Nunca julgue algo antes de estudar friamente seu impacto e as dificuldades de implementação. Lembre-se de que inovação é execução; ideias não valem muito.

## R I S C O

Não há fórmula mágica para gerar inovação. Se fosse fácil, qualquer um faria. Entretanto, dois ingredientes fundamentais e correlacionados estão presentes em todo processo de inovação. São eles o risco e a tolerância ao erro.



Arriscar significa sair da zona de conforto para se pensar fora da caixa.

Arriscar significa sair da zona de conforto para se pensar fora da caixa; ir contra a maré. É um processo emocional e muito distante da razão. Os envolvidos com inovação devem evitar o julgamento de experimentos baseados nos resultados iniciais, pois é quase certo que eles serão pífios. Não desanime com o placar do jogo, foque em vencer o campeonato. Seja humilde e construa uma cultura de tolerância ao risco e, conseqüentemente, ao erro.

Premie aqueles que se arriscaram ou trabalharam duro para resolver problemas de maneira diferente, mesmo que tenham falhado. Analise o porquê do fracasso e divida o estudo *post mortem* com todos. O segredo do processo de inovação é a contínua iteração pelo aprendizado com o que não deu certo.

É importante ter paciência e comprometimento com a causa para poder colher os resultados no longo prazo. Vejo governos ou empresas que fizeram testes de um ou dois anos com inovação e que, como não tiveram sucesso imediato, desmantelaram a equipe ou mataram o projeto. É fundamental perseverar e resistir às pressões políticas, culturais e econômicas.

A Apple, por exemplo, estava à beira da falência em 1997, quando Steve Jobs retornou como presidente. A empresa produzia computadores pessoais e não conseguia competir com a Microsoft, HP e IBM. Jobs resolveu arriscar tudo e quatro anos mais tarde lançou o primeiro iPod, que foi um estrondoso sucesso. Em 2007, ele apresentava o iPhone, que tornou a Apple a empresa mais valiosa do planeta. Para se chegar ao iPod e iPhone, a Apple passou por um processo de inovação que produziu centenas de protótipos fracassados e inúmeros erros. Não tivesse Jobs arriscado o futuro da empresa em outras linhas de produtos, provavelmente a Apple não existiria em 2014.

Outro empreendedor que conhece muito bem sobre risco é Elon Musk, considerado o mais brilhante inovador da atualidade. Em 2004, ele colocou todo o seu dinheiro ganho com a venda do Paypal nas suas *startups* SpaceX e Tesla Motors. A primeira tinha a visão de levar a espécie humana para outros planetas. Algo completamente inviável. A segunda tinha a missão de produzir um carro elétrico melhor que qualquer carro a gasolina e salvar o mundo do aquecimento global.

Em 2008, SpaceX e Tesla Motors, por conta de erros de engenharia e estratégicos, estavam a duas semanas de quebrar. Nos momentos finais, deixado pela mulher, Elon Musk conseguiu um investimento da NASA e

de investidores privados que salvaram suas empresas e deram ao mundo a chance de experimentar suas inovações.

Os foguetes da SpaceX substituíram similares da NASA e tinham um custo cem vezes menor por cada lançamento. Levam equipamentos sofisticados para o espaço e, em breve, substituirão o ônibus espacial, que foi aposentado. O objetivo da empresa ainda é o de desembarcar humanos em Marte antes de 2030, e, pelo andar da carruagem, creio que Elon Musk irá conseguir realizar o impossível.

A Tesla Motors fabrica o carro mais moderno e seguro da atualidade com performance similar aos superesportivos Ferrari e Lamborghini. É a primeira fabricante americana de veículos bem-sucedida dos últimos 100 anos. A Tesla produz apenas carros elétricos, e, em 2018, lançará seu primeiro carro popular.

Jobs e Musk nos mostram o quanto a inovação disruptiva é dependente do risco e do aprendizado com os erros. Ambos falharam por muitos anos, mas continuaram acreditando em sua visão e mudaram o mundo. Musk disse uma frase inspiradora que resume esse capítulo: “Se alguma coisa é importante o suficiente, mesmo que todas as probabilidades estejam contra você, vale a pena tentar”.

## E S C A S S E Z

É paradoxal o que vou dizer, mas a falta de recursos faz um bem danado à inovação. A razão é simples: escassez gera criatividade. Muitas pessoas mundo afora não entendem bem esse conceito porque nunca passaram pela experiência de se virar sem recursos.



Escassez gera criatividade.

Eu morei na China por alguns anos e lá entendi melhor esse conceito. O país comunista não tinha um sistema de previdência social para a maioria da população até o final da década de 1990. Por essa razão, na sociedade chinesa, os filhos são criados para ajudar os pais financeiramente depois de formados. O sistema foi inventado pois os pais não tinham recursos para envelhecer com qualidade e, ao mesmo tempo, pagar o estudo dos filhos.

No México, onde 80% da população não tem acesso ao crédito formal, há outro exemplo de inovação interessante, fruto da escassez. Chama-se TANDA, uma espécie de vaquinha entre amigos. Por exemplo, suponha que eu precise urgentemente comprar uma bicicleta que custa U\$ 50 e não tenho dinheiro. Eu chamo então cinco amigos de confiança, que



colocam U\$ 10 cada um. Eu pego esse dinheiro, compro a bicicleta e consigo um trabalho como entregador. No mês seguinte, uma amiga precisa de U\$ 50 para reformar sua venda; aí é minha vez de colocar U\$ 10 com mais quatro amigos. Dessa forma, a cada mês, um dos amigos é beneficiado pela vaquinha. Ninguém perde e todos ganham. O sistema, que nasceu da adversidade, é uma maneira bem criativa de se criar acesso informal a crédito baseado apenas na confiança. Funciona há gerações com sucesso.

Em *startups* ou em quaisquer projetos inovadores, o mesmo raciocínio pode ser aplicado. Deixe um empreendedor ou equipe sem recursos e você verá a mágica da criatividade humana entrar em ação. Um caso interessante foi o Airbnb, que estava prestes a quebrar em 2008. Os fundadores acreditavam tanto na empresa que resolveram vender sacos de cereais da campanha do Obama para arrecadar dinheiro. Esse episódio atraiu a atenção de Paul Graham, sócio da YCombinator, que disse ter ficado impressionado com a garra do time. O Airbnb recebeu apenas U\$ 18 mil de investimento e entrou para a incubadora. Hoje vale U\$ 10 bilhões.

Cada um de nós sabe avaliar muito bem o que o excesso de recursos faz com nosso comportamento. Um filho(a) que ganha um carro caro e mesada de R\$ 10 mil ao mês jamais irá entender o que é escassez. A possibilidade dele(a) se desdobrar para conseguir subir na vida sem ajuda da família é remota. O mesmo acontece com empresas ou governos que despejam milhões em um projeto para vê-lo falhar ao final de alguns anos.

Portanto, para inovar, aprenda a obter resultados com um décimo dos recursos disponíveis. É muito fácil perder o foco com abundância de dinheiro, equipe inchada ou com tempo elástico demais. Pese a necessidade de recursos para cada projeto e compare-o com iniciativas semelhantes e que foram feitas com pouco dinheiro. Force uma seleção artificial para premiar os mais adaptáveis.

Uma fórmula que tem funcionado bem são os prêmios que estimulam a competição entre empreendedores ambiciosos. Talvez o mais famoso deles seja o Xprize, que, em 1996, propôs uma recompensa de dez milhões de dólares para o time que conseguisse colocar uma nave reutilizável em órbita sem ajuda de governos. O vencedor do prêmio foi a nave SpaceShipOne, que mais tarde daria origem à companhia Virgin Galactic, que colocará seu primeiro turista espacial em órbita em 2015. O prêmio estimulou o investimento privado e mais de U\$ 100 milhões foram investidos em tecnologia espacial pelas empresas participantes.

Hoje em dia, o Xprize continua a todo vapor e premia equipes que desenvolvam desde energia alternativa até aparelhos para diagnóstico de doenças sem a necessidade de um corpo médico. Os prêmios são geridos por uma fundação sem fins lucrativos e contam com doadores generosos que patrocinam diferentes modalidades do conhecimento.

# I N G L Ê S

Nacionalistas, é hora de engolir o orgulho. O inglês é, e ainda vai ser pelos próximos trinta anos, não importa sua ideologia, a língua dos negócios, comércio, diplomacia e tecnologia. Inovar ou empreender sem saber inglês é possível, claro, se você for humilde o suficiente para contratar pessoas que falem e leiam em inglês para você. Mas a importância do inglês tem várias vertentes que não devem ser subestimadas.



O inglês é a língua do pragmatismo.

A primeira delas se refere à qualidade da informação. Pelo fato de o inglês ser a língua franca da Internet, você encontrará informações mais precisas e em maior quantidade. Um bom teste é ler os artigos da Wikipedia em várias línguas. A versão em inglês é sempre mais atualizada e séria. Ou faça uma pesquisa no Google sobre qualquer assunto: a chance de a informação original ser em inglês é muito maior e, portanto, mais fresca e precisa. Perde-se muito em traduções, por melhor que elas sejam.

Em segundo lugar, a língua é importante para se conectar com pontos de vista e culturas diferentes. Por exemplo, qualquer pessoa que possua amigos de várias nacionalidades sempre se comunica em inglês, mesmo

que viva em um país cuja língua não é o inglês. Artigos científicos de ponta, sejam eles feitos por israelenses, suecos, chineses ou japoneses, estão escritos em inglês. MBAs das melhores instituições ao redor do mundo são lecionados em inglês. Palestras ou vídeos que querem atingir uma audiência global ou são em inglês ou possuem legendas na língua de Shakespeare.

Por último, sabemos que o inglês é a língua do pragmatismo. Ninguém presta atenção ao seu sotaque ou gramática; o que importa é ser entendido e comunicar sua mensagem de forma clara e eficiente.

Na China, duzentos milhões de pessoas já falam inglês. Nos países escandinavos e em Israel, praticamente toda a população é fluente. Os minúsculos Cingapura, Irlanda e Hong Kong tornaram-se centros de negócio mundiais, entre outras razões, porque o inglês é a língua oficial dos contratos e do *business*.

Em outras palavras, se sua organização quer fazer diferença no mundo, adote o inglês como padrão para estimular a inovação. Caso contrário, você estará fadado a ser relevante apenas no mercado local.

## “ G O O G L E I T ”

Tenho uma dica bem básica para você que está envolvido com inovação ou empreendedorismo: use o Google. Aprenda a buscar na Internet, sempre em inglês, e pesquise sobre a concorrência, tendências e notícias.

Valide as informações que recebe e sempre pergunte para o Google em vez de gastar tempo com os seus colegas. O Google é um oráculo digital, pois organiza as informações do mundo de maneira estruturada. É a epítome do que os computadores fazem de melhor.



Não há nenhuma resposta ou informação que não possa ser encontrada no buscador.

O hábito de procurar por respostas disponíveis gratuitamente na Internet mudará sua maneira de pensar, aguçará sua curiosidade e melhorará a qualidade das informações que você recebe. E, com o celular, você pode fazer isso de qualquer lugar.

Minha dica pode parecer óbvia, mas não é. Ouço com muita frequência afirmações equivocadas ou desatualizadas de empreendedores, acadêmicos e funcionários públicos. Fico chocado em ver que muita gente ainda continua com os mesmos hábitos de 1984 para se informar.

No Japão, por exemplo, falei com estudantes de uma universidade líder em robótica no país. Eles me mostraram com orgulho um novo robô bípede desenvolvido pela instituição e que, segundo seus professores, era um dos mais avançados do planeta.

Desconfiado, mostrei a eles, com uma simples consulta ao Google, um vídeo de um robô da *startup* Boston Dynamics. A reação foi de incredulidade e choque. Eles nunca tinham ouvido falar da empresa e mostraram um misto de vergonha e admiração ao reconhecer que os americanos tinham um produto mais avançado tecnologicamente. Vale a máxima de Charles H. Duell, que, em 1899, disse: “Tudo que puder ter sido inventado já o foi”.

Na língua inglesa, “To Google” virou verbo em 2006, e a expressão “Google it” faz parte do dia a dia de milhões de pessoas. Não há nenhuma resposta ou informação que não possa ser encontrada no buscador ou em concorrentes como o Baidu, Bing, DuckDuckGo, Wolfram Alpha e Yahoo!

Portanto, faça a sua parte e passe a utilizar essas ferramentas já!

## T I M I N G

Meu conselho antes de qualquer movimento em direção à inovação é refletir bastante sobre o *timing* de lançamento de seu produto ou serviço. *Timing* é uma mistura de intuição com informação; saber calcular exatamente o ponto em que o mercado irá estar preparado para aceitar determinada novidade.



Errar o *timing* pode destruir sua oportunidade de inovar.

Errar o *timing* pode destruir sua oportunidade de inovar. Excelentes produtos fracassaram por estarem muito à frente ou muito atrás do seu tempo. Recordo-me, por exemplo, do videofone, que foi inventado pela AT&T em 1964! Naquela época já era possível falar com seu interlocutor via vídeo, como em uma ligação via Skype.

Apesar da tecnologia de ponta, inúmeros problemas levaram ao seu fracasso. O primeiro entrave foi a distribuição. Havia pouquíssimas plataformas de videofone nos EUA instaladas em lugares públicos. Portanto, era praticamente impossível encontrar alguém para conversar via vídeo na hora certa. Pesou também o custo exorbitante de cada ligação, limitando seu apelo.

O videofone, apesar de ser uma invenção brilhante, estava muito à frente do seu tempo. A AT&T descontinuou o produto quatro anos, depois por errar grosseiramente no *timing* de lançamento. Só três décadas mais tarde, com a invenção da Internet, é que as ligações em vídeo começariam a ser popularizadas.

Do outro lado da história está o Instagram. Lançado em outubro de 2010, o aplicativo permitia ao usuário comum tirar belas fotos com seu iPhone e compartilhá-las com os amigos facilmente. O Instagram só foi possível pois a Apple tinha inventado o iPhone e aberto a plataforma para aplicativos em 2008. E porque, no final de 2010, havia mais de setenta milhões de usuários de iPhone no mundo.

Tivesse sido lançado em 2008, quando a base instalada de iPhones era de dez milhões de unidades, provavelmente teria sido um fracasso. Saísse em 2012, talvez outros aplicativos já teriam dominado sua categoria. O Instagram conseguiu um *timing* de lançamento perfeito, que, aliado à qualidade do produto e da equipe, resultou na aquisição bilionária pelo Facebook.

Portanto, preste atenção no *timing*. Ele é tão importante para gerar uma inovação quanto o produto em si.



## AJA COMO UMA STARTUP

Uma organização tem muito mais chances de ser bem-sucedida no processo de inovação se pensar e agir como uma *startup* e utilizar o método científico no desenvolvimento de produtos ou serviços. Para exemplificar, imaginemos um caso hipotético.



Com o *feedback* instantâneo, você tem a possibilidade de mudar o escopo do projeto antes de começá-lo.

Sua organização quer implementar uma rede social corporativa para facilitar a comunicação entre departamentos, promover a integração de projetos e receber *feedback* dos funcionários. Parece uma boa ideia. O processo tradicional seria o de montar um plano de negócios com orçamento detalhado, convencer a diretoria dos possíveis benefícios e contratar uma equipe para implementar a tecnologia. Suponhamos que você obtenha autorização para ir adiante, contrate vinte desenvolvedores, invista R\$ 3 milhões e demore dezoito meses para lançar o projeto.

Um mês após o lançamento, ao constatar que apenas 1% dos funcionários continua utilizando a nova ferramenta, acende-se uma luz vermelha. Você não tem ideia do que pode ter acontecido, pois o produto é excelente e contava com o apoio de toda a diretoria. Sua complexidade é tão grande que fica difícil isolar as causas e entender o que falhou. Você perde o rumo, credibilidade e, mais tarde, o emprego.

Agora imagine utilizar o método utilizado por *startups* do Vale do Silício na sua organização. A premissa básica desse modelo é que, no mundo digital, é impossível saber a reação dos consumidores a uma novidade sem testá-la antes. A solução é desenvolver o produto utilizando o *feedback* dos clientes em tempo real. Vejamos como ficaria o exemplo anterior utilizando o novo modelo.

Antes de pedir autorização à diretoria para executar qualquer orçamento, você vai, pessoalmente, falar com cem pessoas e perguntar-lhes sobre os principais problemas que enfrentam no dia a dia da empresa. Esse *feedback* é tabulado em uma planilha.

Analisando os resultados, você descobre que a esmagadora maioria dos funcionários não utiliza redes sociais no computador, pois passa a maior parte do tempo fora do escritório. Essa informação, que lhe custou apenas um dia de entrevistas, vai lhe salvar meses de desenvolvimento e alguns milhões. Ela indica, claramente, que a solução é um aplicativo para *smartphones* e não para PCs. Com o *feedback* instantâneo, você tem a possibilidade de mudar o escopo do projeto antes de começá-lo.

O fato de as pessoas preferirem um aplicativo para celular é apenas o início; a hipótese precisa ser validada. O próximo passo, então, é desenvolver um protótipo com apenas três funções e testar a versão com mais cem pessoas. O uso de ferramentas de monitoramento lhe permite dizer quais funções são as mais utilizadas, e, com isso, você pode redefinir suas prioridades para as versões seguintes. Ouvindo seus consumidores em tempo real, o futuro começa a ficar claro.

A simplicidade dessa solução, que no jargão das *startups* chama-se teste AB, permite o desenvolvimento de produtos por um milésimo do custo e um décimo do tempo. Não é mágica, é ciência. E está ao seu alcance. Use-a.

## P A D R I N H O S

Eu já estive nos dois lados da mesa e sei como é difícil inovar no papel de funcionário. Muitas vezes somos pagos para não questionar a autoridade, concordar com os processos atuais e pensar pequeno. Diretores e donos de empresas geralmente temem dar autonomia aos empregados por medos irracionais. Se esse é o caso, não tente enfrentá-los, pois você irá perder a guerra.



Milhares de invenções e inovações são geradas todos os anos por funcionários.

O melhor caminho para inovar em grandes organizações, se você tem espírito empreendedor e muita coragem, é conseguir um padrinho hierarquicamente superior a você. Esse padrinho terá boa parte do bônus se o projeto der certo e, por isso, lhe dará cobertura política e acesso a recursos.

Para convencer alguém a apadrinhar um projeto inovador, utilize seu poder de persuasão. Mostre que você estudou o assunto e peça uma chance de mostrar resultados. Fique fora do alcance da vaidade alheia e não tenha medo de errar. Seja transparente e honesto.

Milhares de invenções e inovações são geradas todos os anos por funcionários que ousaram sair da caixa e ajudaram suas organizações a se reinventar. É o caso do jogo Candy Crush Saga, que transformou a desconhecida King.com em uma potência que fatura mais de dois bilhões de dólares. Nesse caso, os dois criadores foram premiados com muitas ações da empresa e promovidos à diretoria.

Há também casos de funcionários que tentaram inovar em suas empresas e foram barrados pela cultura retrógrada ou falta de padrinhos interessados em seus projetos. Um deles é Steve Jobs, que trabalhava na Atari e saiu para criar a Apple Computer. Outro é Gordon Moore, que deixou a Fairchild e fundou a Intel.

Casos de sucesso de inovação dentro de grandes organizações existem aos montes, mas não é fácil vencer a barreira cultural. Na dúvida, siga sua intuição. De alguma forma, ela já sabe o que é melhor para você.

## R O L E M O D E L S

Como estimular empreendedorismo e inovação sem depender de políticos, reitores de universidades ou CEOs de grandes empresas? A resposta é incrivelmente simples. Imprensa, indivíduos e a sociedade civil organizada devem exaltar os pioneiros que, de forma honesta, criaram negócios do zero ou que inventaram algo importante, em quaisquer áreas de atuação. São os famosos *role models*, que, no futuro, funcionarão como aspiração para as novas gerações de empreendedores, inventores e artistas. Sucesso deve ser comemorado, compartilhado e não escondido.



Uma sociedade que não valoriza seus role models é uma sociedade que não tem futuro.

Nos EUA, houve algumas empresas e indivíduos que cumpriram com sua responsabilidade de estimular as próximas gerações e de mostrar que o impossível era possível. Pessoas como William Shockley, que inventou o transistor e iniciou a era moderna da computação; Don Valentine, da Sequoia Capital, o avô do capital de risco; Carl Sagan, o pai da ciência simples e inteligível; ou, ainda, a Hewlett Packard, considerada por muitos como a empresa que começou de fato o Vale do Silício moderno.

É incrível imaginar que alguns desses indivíduos foram responsáveis por estimular milhares de pessoas a seguir o caminho do empreendedorismo como Steve Jobs, Gordon Moore e Bill Gates, e esses, por sua vez, inspiraram mais milhares do porte de Mark Zuckerberg, Larry Page e Elon Musk. É um ciclo virtuoso.

*Role models* são fundamentais para estimular o interesse de jovens brilhantes a seguir determinadas carreiras. Não importa se sejam esportistas, professores, modelos, empreendedores ou cientistas. É papel de cada um de nós colocar os indivíduos que geram valor em evidência. É gratuito.

Uma sociedade que não valoriza seus *role models* é uma sociedade que não tem futuro. Devemos combater a inveja, o recalque e o pessimismo mostrando as histórias de luta, perseverança e de dificuldade da maioria dos empreendedores e inventores. Mostrar, por exemplo, que o brilhante Nikola Tesla morreu pobre em seu apartamento no início do século passado, deixando-nos algumas das maiores invenções da história sem ganhar um tostão.

Temos, principalmente, que valorizar a execução e tirar da cabeça da população leiga que ideias valem alguma coisa. Elas são apenas o começo de qualquer processo de inovação.

## ( F A L T A D E ) B U R O C R A C I A

Um grande empecilho para a inovação e o empreendedorismo é a burocracia. Minha experiência em países tão distintos, como México, Brasil e China, mostrou-me que um empreendedor típico perde ao menos um terço do seu tempo lidando com fatores não pertinentes ao seu negócio. Isso o deixa menos competitivo e gera uma enorme quantidade de estresse e ansiedade.



Desburocratizar é ser competitivo.

Em países emergentes, o primeiro obstáculo é a dificuldade em se abrir ou fechar uma empresa. São tantos contratos, autorizações e papelada que em alguns casos o processo se torna caríssimo e inacessível para a maioria. Eu mesmo já fiquei por meses sem uma conta de banco por estar no limbo da burocracia. Nos EUA, Chile ou Austrália, cria-se uma empresa via Internet em menos de uma semana. Seria bom para todos se todos os países seguissem esses bons exemplos.

Outro fator que atrapalha bastante o processo de inovar são as leis trabalhistas ultrapassadas. No Brasil, por exemplo, paga-se quase o dobro do salário ao se contratar um funcionário com carteira assinada

e benefícios. É algo bizarro. Um programador americano com a mesma experiência sai mais barato por conta dos encargos mais baratos.

Por isso, muitos recorrem às contratações informais que têm o grande inconveniente de gerar ações trabalhistas que resultam em multas enormes às empresas. Podem, inclusive, fechá-las. Reformar leis trabalhistas arcaicas é imperativo para as empresas prosperarem. A saúde financeira delas é o maior fator gerador de empregos que existe.

Por último, é importante implementar um sistema de demissão desburocratizado como o existente nos EUA. Empresas que querem inovar têm que seguir à risca o ditado: “Demore a contratar mas despeça rapidamente”. É uma questão de sobrevivência. Estudos mostram que a facilidade de demitir gera mais dinamismo na economia e não o desemprego.

Com um mundo bastante conectado, o problema da burocracia pode ser resolvido mudando-se a sede ou abrindo-se filiais em outros países. Ruim para o mercado local que não receberá investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Desburocratizar é ser competitivo.



## C O N S I D E R A Ç Õ E S F I N A I S

O Vale do Silício tem produzido, regularmente, inovações capazes de mudar indústrias inteiras. A grande maioria dessas empresas começou do zero, como *startups*, e se tornou gigante. Em outubro de 2014, entre as três companhias mais valiosas do planeta, duas (Apple e Google) estão sediadas na região.

Somente a unidade de negócios iPhone, dentro da Apple, gera mais dinheiro que a Coca-Cola, McDonalds e Nike juntas; com uma lucratividade de dar inveja a companhias de petróleo. A Apple possui U\$ 150 bilhões em caixa e não tem dívidas. O Google terá quase U\$ 80 bilhões no final de 2014.

Em minha opinião, é uma questão de tempo até que alguma inovação propagada pelos gigantes da tecnologia ou *startups* do Vale do Silício afete o seu negócio, ou a competitividade de sua cidade ou país. Como já vimos, esse ecossistema tem características únicas que não serão facilmente copiadas em outros lugares do planeta. O Vale deve passar a ser a locomotiva econômica do planeta nos próximos vinte anos.

Embora muito se fale que a maioria das *startups* daqui se concentram em problemas banais, o que é verdade, há um número considerável de empresas extremamente ambiciosas buscando revolucionar diversas áreas do conhecimento. Pouco a pouco, o Vale vai entrando em terrenos

mais complexos, como biotecnologia, inteligência artificial, setor financeiro, robótica, energia, saúde, educação e governo.

Portanto, é importante entender o contexto deste livro no longo prazo e planejar mudanças internas de forma estruturada e paulatina. Se não pode vencer o inimigo, junte-se a ele.

Minha recomendação é que quaisquer empresas de relativo porte ou governos deveriam ter um escritório no Vale do Silício para prospectar novidades, investir em *startups* e entender melhor como a cultura influencia tanto na maneira de se fazer negócios e obter resultados.

A tecnologia está evoluindo muito rápido, exponencialmente, e os próximos vinte anos trarão mais quebras de paradigma que os últimos dois mil. É hora de mudar também, antes que seja tarde demais.

## CRÉDITOS

Projeto Gráfico  
Spice Agency

Diagramação  
Bonach Comunicação

Revisão  
Fernanda Machtyngier

Apoio  
Innovalab