

Frans Johansson

**CLIQUE:
COMO NASCEM AS
GRANDES IDEIAS**

TRADUÇÃO
Peterso Rissatti



Copyright © Frans Johansson, 2012

A Portfólio-Penguin é uma divisão da Editora Schwarcz S.A.

Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 2009.

TÍTULO ORIGINAL The Click Moment: Seizing Opportunity in an Unpredictable World

CAPA Thiago Lacaz

PROJETO GRÁFICO Mateus Valadares

PREPARAÇÃO Silvia Massimini Felix

ÍNDICE REMISSIVO Marco Mariutti

REVISÃO Adriana Cristina Bairrada, Luciane Helena Gomide

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Johansson, Frans

Clique : como nascem as grandes ideias / Frans

Johansson ; tradução Peterso Rissatti. — 1ª ed. —

São Paulo : Portfólio-Penguin, 2013.

Título original: The Click Moment: Seizing Opportunity
in an Unpredictable World.

ISBN 978-85-63560-65-0

1. Negócios 2. Oportunidade 3. Sucesso

4. Sucesso em negócios I. Título.

13-02322

CDD-650.1

Índice para catálogo sistemático:

1. Oportunidade : Sucesso em negócios 650.1

[2013]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA SCHWARCZ S.A.

Rua Bandeira Paulista, 702, cj. 32

04532-002 — São Paulo — SP

Telefone (11) 3707-3500

Fax (11) 3707-3501

www.portfolio-penguin.com.br

atendimentoaoleitor@portfoliopenguin.com.br

SUMÁRIO

Introdução 9

I. Um mundo imprevisível 13

1. A teoria moldávia de sucesso 15
2. O segredo de Serena 28
3. O mistério da Nokia 42
4. O crepúsculo da lógica 56
5. A conspiração do aleatório 75

II. Agarrando as oportunidades 95

6. Os três movimentos aleatórios de Diane von Furstenberg 97
7. O momento do clique 108
8. Como criar momentos de clique 124
9. Apostas intencionais 147
10. Como fazer apostas intencionais 162

- 11. Forças complexas 183
- 12. Como utilizar as forças complexas 202

Epílogo 223

Agradecimentos 229

Notas 233

Índice remissivo 253

I
Um mundo imprevisível

1

A teoria moldávia de sucesso

CERTA MANHÃ, EM FEVEREIRO DE 2005, Dan Balan, um cantor pop moldávio, foi acordado por um telefone tocando. Eram sete da manhã. As pessoas não costumavam ligar para ele tão cedo, mesmo considerando o fato de ele estar num hotel em Manhattan, com fuso horário de seis horas atrás do europeu. Sonolento, Balan atendeu e ouviu um amigo gritando do outro lado da linha. “Dan, Dan, ligue a tv na NBC! No *Today Show*!”

Balan pulou da cama e ligou no *Today Show*. Os apresentadores discutiam uma história sobre um vídeo que se transformara num viral. Em 2005, a palavra “viral” nem sequer havia entrado em uso corrente, na verdade o YouTube acabara de ser criado. No entanto, parecia que o vídeo tinha sido visto por milhões de pessoas em todo o mundo num intervalo de poucos dias: um fenômeno totalmente novo. Balan se perguntava por que o amigo insistiu para que ele visse o programa, mas então botaram o tal vídeo no ar. E ele compreendeu.

O vídeo era de um rapaz gordinho fazendo sincronização labial diante de uma câmera barata com o som de uma batida *dance* pesada tocando ao fundo. Não era uma performance tão boa, pensou Balan; com certeza já tinha visto melhores. A música, notavelmente meló-

dica, estava num idioma estranho. Mas Dan Balan a entendia. Devia entender, pois ele a escrevera. A música de Balan foi ao ar no programa matutino mais assistido nos Estados Unidos. Foi uma reviravolta surpreendente. De uma forma absolutamente estranha e aleatória, Dan Balan teve muita, muita sorte.

O mundo é um lugar imprevisível. Aparentemente, a maioria das pessoas não vê controvérsia nessa declaração. Parece óbvio: presenciamos a imprevisibilidade quase todos os dias, de altas e quedas drásticas no mercado de ações à nossa sorte de encontrar um táxi livre num dia chuvoso. No entanto, a importância dessa declaração não fica tão clara. Se o mundo é imprevisível, então não podemos prever com certeza se nossa ideia, projeto ou reunião funcionará conforme o planejado. De fato, poderia significar que um plano está desatualizado antes mesmo que se comece a executá-lo. E se você não consegue planejar seu caminho para o sucesso de maneira lógica, isso deve significar que o sucesso, quando acontece, é resultado de algo inesperado, aleatório.

Essa ideia parece radical para muitas pessoas. Por um lado, não ficamos surpresos pela incerteza da vida cotidiana, mas por outro acreditamos que o sucesso pode ser analisado e planejado. É um paradoxo revelador. As implicações são explosivas e obscurecem toda noção de bom senso que temos sobre estratégia e planejamento. Pergunte a Dan Balan.

Em 2004, a banda pop de Balan, o O-Zone, divulgou uma música chamada “Dragostea din tei”.* Foi lançada na Romênia já no topo das paradas e se espalhou como uma epidemia pela Europa. Naquele verão, conseguiu ser a música mais tocada nas casas noturnas em toda a história. Em poucos meses, foi gravada em cerca de doze idiomas e todas as versões lideraram as listas de mais tocadas. Num determinado momento havia *cinco* diferentes versões da canção nas listas francesas

* A música foi adaptada para o português pelo cantor Latino com o nome “Festa no apê” e também alcançou grande sucesso. (N. T.)

das vinte músicas mais tocadas *ao mesmo tempo*. Foi um fenômeno mundial — em todos os lugares, exceto nos Estados Unidos.

No epicentro do universo da música, o O-Zone falhou. A banda assinou um contrato de gravação com um selo independente que não parecia ter a experiência ou os recursos necessários para comercializar o álbum com sucesso. E o timing foi ruim. “Dragostea din tei” surgiu num momento em que a popularidade das casas noturnas que tocavam techno estava caindo nos Estados Unidos. As rádios eram dominadas por estrelas do rhythm and blues e do hip-hop como Destiny’s Child e Jay-Z. A música não tinha vendas para contar e conseguiu pouquíssimo espaço nas rádios. Os empresários da banda decidiram, então, focar apenas nos pontos fortes, que nesse caso estavam no restante do mundo. Eles cancelaram a campanha de marketing dos Estados Unidos e desistiram da turnê que haviam planejado no país.

Porém, apenas poucos meses depois, “Dragostea din tei” surgiu de repente e conquistou os Estados Unidos. Embora nunca tenha alcançado o estrondoso sucesso que teve na Europa, a canção avançou posições nas listas de mais tocadas sem quaisquer esforços promocionais visíveis. Como isso aconteceu? Afinal de contas, a estratégia do O-Zone era fugir do mercado americano.

Ao rastreamos o sucesso do O-Zone, chegamos até Gary Brolsma, um funcionário da rede de materiais de escritório Staples em Saddle Brook, Nova Jersey. Certo dia, Brolsma estava descansando em casa, sentado na frente do computador com os fones de ouvido ligados, ouvindo “Dragostea din tei”, fazendo sincronização labial e expressões faciais divertidas. “Só estava de gozação, me divertindo”, disse ele sobre aquele momento, “e acabei gravando.” De brincadeira, fez o upload do vídeo para um site chamado Newgrounds e, em seguida, enviou o link para alguns amigos. “Todos riram muito, mas eu dei pouca importância ao vídeo.”

Alguns desses amigos compartilharam o link com outros amigos. Um clique levou ao outro, o vídeo pegou e se transformou num dos primeiros vídeos “virais” do mundo. Lembro-me de pegar o link num blog político que não tinha absolutamente nada a ver com música ou vídeos, Romênia ou Moldávia. Brolsma ficou conhecido como o garoto “Numa Numa” e acredita-se que o vídeo é o mais assistido da história da internet, tendo

sido visto por mais de 1 bilhão de pessoas. “Dragostea din tei” subiu rapidamente nas listas de músicas dance e o O-Zone finalmente alcançou sucesso nos Estados Unidos.

Não haveria como Dan Balan ter planejado tudo isso. Ainda assim, é tentador arriscar — o que, claro, foi a reação imediata dos marqueteiros em todos os lugares. A questão era direta: como alguém pode criar um vídeo que se espalha na forma de um vírus como o do garoto Numa Numa? É natural supormos que podemos simplesmente aprender o que fez *aquela* vídeo se disseminar... e então fazê-lo. Contudo, podemos realmente explicar e replicar a fórmula de sucesso exata de um vídeo, ou a enormidade de uma, digamos, Starbucks e de tantas outras empresas e pessoas bem-sucedidas?

De imediato, a resposta provavelmente é *não*. O verdadeiro sucesso requer algo mais. Sim, *queremos* achar a receita — o ingrediente secreto que faz alguém arrebentar —, mas às vezes coisas boas parecem simplesmente acontecer e é impossível para qualquer um de nós realmente explicar por quê. Se houver uma receita, ela provavelmente não é o que você está pensando, como veremos adiante.

Michel Roux enxergou a falta do “ingrediente secreto”. Ele é o executivo de marketing que inventou uma marca poderosa para a empresa sueca de vodca Absolut. Antes de Roux entrar a bordo, a Absolut era mais uma vodca. “O formato da garrafa era algo que você encontra num episódio de m*a*s*h. E não tinha gargalo, então era difícil para o barman pegá-la.” Disseram a Roux e à sua equipe que o projeto Absolut era “amaldiçoado e não deveríamos entrar nele”; ele se lembrou disso numa entrevista poucos anos depois.

Porém, ele aceitou o desafio mesmo assim. Desenharam uma garrafa memorável e criaram uma campanha de marketing icônica — aquela com garrafas de Absolut decoradas com pinturas de diferentes artistas, como Andy Warhol e Jean-Michel Basquiat. Roux chegou a criar toda uma nova categoria de vodca — a garrafa *premium*. Os esforços de Roux e sua equipe levaram a Absolut, de 100 mil caixas vendidas em 1980, para cerca de 10 milhões em 2007, fazendo dela a terceira maior

marca de bebida alcoólica do mundo. Muitos no setor consideram Roux uma lenda. Um dia, corri até ele num evento no qual estávamos dando palestras. Enquanto isso, no palco, perguntavam-lhe o que exatamente ele havia feito para criar tamanho sucesso. Roux hesitou um pouco antes de dizer simplesmente “Se eu *soubesse*, faria sempre”. De fato, ele não chegou nem perto de criar um sucesso de massa tão grande para qualquer outra marca ou produto.

Se você perguntar para alguém que viveu o sonho — como Dan Balan —, ele admitirá em momentos vulneráveis que não tem a mais remota ideia de como apertar a tecla “repetir” no sucesso. “A gente é incapaz de imaginar qualquer estratégia ou fórmula para criar uma música como ‘Dragostea din tei’”, Dan Balan me disse pelo telefone minutos antes de entrar no palco de um show em Moscou. “Isso não existe.”

E não é que ele não tenha tentado. Como se observou antes, muitas versões diferentes da música foram gravadas, e todas elas subiram como foguete para o topo das respectivas paradas de sucesso. Mas por quê? E por que não fazer isso de novo? “Acho que foram as palavras *numa numa e maia hi*”, refletiu Dan. “Elas são tão divertidas de cantar que transpassam a língua e a cultura.” Mas ele não pode usar essas palavras de novo para outra música. Talvez pudesse usar o mesmo processo ao criá-las? Infelizmente, essas palavras, ou sons, foram criadas de forma totalmente aleatória. “Fizemos uma passagem de som antes para chegar às batidas e inventamos palavras sem sentido na hora para substituir a letra”, ele me explicou. Balan esperava mudá-las depois, mas nunca fez isso. Quando ouviu a música mais tarde, houve um *clique* dentro dele. “Foi apenas o jeito que a canção soou com as palavras sem sentido nela. Soava bem, então decidimos mantê-las”, ele disse, e concluiu: “A sorte a fez do jeito que era”.

O que vale para carreiras individuais também vale para organizações. Por exemplo, como a Nike chegou à ideia do primeiro Nike *trainer*, o calçado que deu partida para a subida meteórica de empresa varejista à marca global? Certa manhã, Bill Bowerman, lendário treinador de corridas, estava tomando café com sua mulher enquanto discutiam um desafio espinhoso com o qual ele lidava: como desenvolver um calçado

esportivo sem travas. Então ele viu sua mulher tirando um *waffle* de um aparelho art déco de quinze centímetros. Foi um momento decisivo: Bowerman, sem dizer palavra, correu para seu laboratório e voltou com duas latas de produtos químicos que, quando misturados, criavam látex. Ele os despejou na máquina de *waffles*. Será que as “travas” feitas num *waffle* adeririam à pista sem se danificar e também trariam conforto ao corredor? Ele fez mais três *waffles* de látex e combinou-os num calçado. A resposta foi sim. O experimento funcionou. Aquele momento aleatório representou um ponto de virada para a empresa de calçados e permitiu que o CEO da empresa, Phil Knight, construísse a fundação de um império de equipamentos esportivos.

Também há o Facebook. Há diversos aspectos fortuitos na história de Mark Zuckerberg, mas um em especial chamou minha atenção. O Business Insider, um site com notícias empresariais, detalhou uma surpreendente conversa por mensagem instantânea que aconteceu entre Mark Zuckerberg e um amigo. Era 26 de julho de 2004. Naquela época, Zuckerberg e seus camaradas tinham se mudado para a Califórnia e começaram a trabalhar na *start-up** em tempo integral. O Facebook tinha conectado quase 1 milhão de usuários e estava se transformando numa força considerável. No entanto, a conversa revelou que Zuckerberg acreditava que valia mais a pena investir seus esforços num projeto diferente ao mesmo tempo.

Amigo: Bem, você deve recuperar as ações necessárias para pagar os honorários de advogados.

Zuckerberg: Não vou pagar honorários de advogados.

Zuckerberg: A empresa que nos comprar vai, haha.

Amigo: Bacana, espero que seja logo para que você possa continuar e trabalhar só naquilo que você quer.

Zuckerberg: Bem, o Facebook precisa apenas impulsionar o Wirehog.

* *Start-up* é o termo próprio para designar empresas ainda em fase embrionária, de constituição. (N. T.)

O que era o Wirehog? Era um aplicativo que permitiria aos usuários do Facebook transferir arquivos para outros usuários. Mark Zuckerberg, o fundador do empreendimento que se tornaria uma empresa de 100 bilhões de dólares, pensou que o maior valor não estava nas conexões sociais que fazemos ou mesmo nas informações que o Facebook poderia vender aos anunciantes, mas na transferência de arquivos. Que bom que ele não vendeu.

Ao que parece, a aleatoriedade está em todos os lugares e com frequência acaba com os planos mais bem elaborados. Isso pode ser verdade principalmente na política, onde fortunas podem aumentar e acabar num instante. Tomemos como exemplo Joseph Estrada, que era um dos atores de cinema mais respeitados das Filipinas e um herói para os pobres na vasta nação de ilhas. Depois de decidir concorrer à presidência em 1998, venceu com a maior margem da história do país. Mas com apenas dois anos de mandato, um amigo e governador de província, Luis Singson, revelou uma bomba. Admitiu ter entregado pessoalmente quase 12 milhões de dólares em propinas ao presidente Estrada para que ele fizesse vista grossa aos jogos de azar. “Ele não é apenas um senhor da jogatina”, disse Singson. “É um deus da jogatina. É a pessoa mais corrupta que já conheci.”

As alegações causaram ondas de choque sobre as Filipinas. Líderes políticos opositoristas e religiosos exigiram a renúncia de Estrada, mas ele se recusou. Quase dois meses depois das revelações, teve início um julgamento de impeachment. As perspectivas de Estrada pareciam sombrias. Um executivo bancário afirmou que Estrada investiu quase 12 milhões de dólares sob nome falso, mas a verdadeira marcha fúnebre aparentemente estava dentro de um envelope selado. Políticos rivais reivindicaram o envelope que continha documentos financeiros que provariam a corrupção de Estrada, mas os aliados políticos do presidente conseguiram impedir a abertura do envelope. Os senadores da oposição se afastaram escandalizados, e por um momento parecia que o mandato de Estrada continuaria.

Mas algo inesperado aconteceu, algo que Estrada nunca poderia ter

previsto. Estudantes começaram a se reunir no Santuário de Maria, mais conhecido como Santuário do Poder Popular, em Manila, para protestar contra o presidente. Alguns deles começaram a mandar mensagens a outros estudantes para se unir à manifestação. Algo nas mensagens causou um clique e os textos correram como rastilho de pólvora. Num espaço de poucos dias, mais de 70 milhões de mensagens de texto foram enviadas, coordenando um protesto pacífico de aproximadamente 700 mil pessoas. Depois de meses de impasse nos tribunais, apenas 88 horas foram necessárias para as pessoas conseguirem forçar Estrada a renunciar por um processo que ninguém esperava — ou previa — que pudesse funcionar.

Da mesma forma que eventos aleatórios podem derrubar um presidente, também podem impulsionar um político para a estratosfera. Por qualquer meio comum, antes de 2004 Barack Obama praticamente não teria chance de vencer a corrida presidencial, por mais talentoso, inteligente ou estrategicamente disposto que fosse; mas um único momento no tempo mudou tudo. Seu discurso principal na Convenção Nacional dos Democratas em 2004 foi pensado para garantir sua vitória no Senado e apresentar um novo nome político à cena nacional, mas sua fala foi repetida à exaustão em programas de notícias da TV a cabo e se disseminou de forma viral pela internet a milhões de espectadores. Antes do discurso, o programa *Philadelphia Daily News* apresentou a manchete “Quem é mesmo esse cara?”. Depois, o jornal *Christian Science Monitor* chamou o discurso de “a estreia nacional daquilo que poderia ser uma das mais importantes e extraordinárias vozes na política americana na próxima metade do século”.

Quando Obama voltou a Illinois, viu-se fazendo campanha diante de milhares de pessoas, em vez de poucas centenas, e venceu facilmente a eleição do Senado. Começou a perceber que poderia ter uma chance na presidência, mas seu plano foi frustrado. Obama era incrivelmente popular, mas também inexperiente. O senador Tom Daschle lhe deu um conselho. “Disse-lhe que há uma janela, e ele nunca deveria achar que ela ficaria aberta.”

Aquela única noite mudou tudo para Obama.

O sucesso no mundo real segue muito menos um roteiro do que em geral reconhecemos, além de ser cheio de momentos inesperados que

mudam nosso rumo. Encontros ao acaso, insights, reuniões e resultados dominam os bastidores de *start-ups* de sucesso, carreiras meteóricas, empresas duradouras e mesmo artistas e cientistas que mudam o mundo. No entanto, uma observação pode nos fazer sentir que perdemos alguma coisa. Se o mundo é tão cheio de incertezas, como podemos, a não ser esperando o melhor, nos esforçar pela vitória?

Desde a Idade da Pedra treinamos para observar os padrões da natureza a fim de encontrar explicações para aquilo que vemos e vivenciamos. Mas apenas porque achamos que faz sentido relacionar o formato das nuvens com a aparência da chuva, isso não significa que as interações sociais podem ser previstas da mesma forma.

Comecei a pensar sobre a imprevisibilidade e a aleatoriedade poucos anos depois que meu primeiro livro, *O efeito Medici*, foi publicado. O livro examina como e por que ideias pioneiras ocorrem na interseção de diferentes campos, culturas e setores. Esses tipos de ideias atraem pessoas preocupadas com a inovação, pessoas que trabalham em estratégia, P&D, desenvolvimento comercial, empreendedorismo e assim por diante. Mas, claro, há diversos escritores concorrendo pela atenção do público. Na mesma época em que meu livro foi publicado, devem ter surgido no mercado pelo menos outros quinze livros apenas sobre inovação. Como um autor iniciante conseguiria se sobressair?

Certa manhã, minha mulher chegou de seu trabalho como consultora de diversidade do JP Morgan Chase. Estava muito empolgada, pois havia sido incumbida de encontrar o “*case* comercial de diversidade” e percebeu que as ideias de meu livro eram exatamente aquilo que procurava. Estranhamente, nunca tínhamos feito a relação antes, mas agora me parecia óbvio. “Acredito de verdade que as pessoas gostariam de ouvir isso”, ela disse. E estava certa. Antes que eu me desse conta, estava me apresentando a Steve Black, que na época liderava o setor de investimentos bancários do JP Morgan Chase.

Essa única conversa virou meu mundo de cabeça para baixo. Diretores de diversidade em empresas nos Estados Unidos me convidaram para palestrar aos seus CEOs e executivos sobre como impulsionar a

inovação. O interesse me surpreendeu muito; a demanda por minhas ideias se globalizou e me permitiu fundar uma empresa de consultoria baseada nesses princípios.

Certa noite, num jantar com um cliente, um executivo de estratégia sentado ao meu lado se curvou em minha direção e disse: “Sua estratégia da porta paralela foi simplesmente brilhante”. Para ser sincero, não tinha a menor ideia do que ele estava falando e lhe perguntei o que queria dizer. “Bem”, ele disse, “em vez de abordar os diretores de inovação, chefes de estratégia ou o povo de P&D, você mirou nos diretores de diversidade. E através deles você acertou pessoas como eu. Sua estratégia”, comentou ele, “foi bater numa porta na qual outros pensadores da inovação não bateram.”

Uma *estratégia de porta paralela*, pensei. Tinha até um nome. Para alguém de fora isso deve de fato ter parecido uma abordagem brilhante. Mas eu sabia muito bem, é claro. O que tinha sido o resultado de uma conversa casual com minha mulher foi interpretado por terceiros como prova de minha percepção estratégica. Contudo, era uma noção que eu poderia confortavelmente rejeitar por completo. Dificilmente eu chamaria minha *estratégia de porta paralela* de qualquer coisa que não fosse pura sorte.

Porém, essa percepção levou de imediato a uma questão. E se esse fosse o caso em todos os lugares? E se todas as “estratégias” bem planejadas e bem executadas que as pessoas atribuíram a nós fossem apenas o resultado de reuniões e encontros não planejados, momentos e ventos fortuitos, acaso e pura sorte? E se as histórias por trás de empresas como a Microsoft ou a Nokia, ou histórias por trás de autores mundialmente famosos, investidores destruidores de índices da bolsa e cientistas pioneiros tivessem muito mais a ver com a aleatoriedade do que pensávamos? E se o sucesso ou o fracasso fosse apenas um momento inesperado no futuro?

Curiosamente, enviei um e-mail para os alunos de minha classe da faculdade de administração para lhes perguntar sobre o papel que o acaso e a sorte desempenharam em sua vida. Em minutos, minha caixa de entrada estava transbordando com respostas. Ainda assim, apesar da aceitação esmagadora de como nosso mundo pode ser imprevisível,

poucas pessoas disseram que passaram muito tempo pensando em profundidade sobre como incorporar o que parecia uma lei muito básica da natureza na estratégia corporativa ou profissional. O motivo me pareceu óbvio: a aleatoriedade define a parte de nossa vida que não conseguimos controlar; assim, como podemos confiar nela?

Naquele momento, minha jornada tinha um objetivo claro: incorporar a aleatoriedade, o acaso e a sorte no centro da execução e da estratégia. Quando você terminar a leitura, provavelmente terá uma nova compreensão de como agarrar oportunidades num mundo incerto. Os capítulos a seguir estão cheios de histórias que revelam o que aconteceu realmente com pessoas e empresas no caminho para o sucesso. O ponto não é segui-los à risca, mas revelar o papel que a circunstância teve nos caminhos para a grandeza. Por fim, veremos as ações específicas que podemos empreender para aumentar sua própria exposição ao acaso, à sorte e aos eventos casuais e aprenderemos como capitalizar os resultados que acabam trabalhando a nosso favor.

Até aqui usei as palavras “aleatoriedade”, “acaso” e “sorte” de forma intercambiável, mesmo que haja diferenças de significado entre elas. O termo “aleatório”, por exemplo, tem uma definição precisa na matemática, bastante diversa do uso mais coloquial da palavra. Em geral, as palavras “sorte” e “acaso” são utilizadas para explicar um resultado positivo, mas o primeiro termo implica menos controle que o último.

No entanto, esses termos têm uma coisa em comum: são usados para transmitir ou descrever a imprevisibilidade. Todos sugerem algo que aconteceu porque você não conseguiu planejar ou não planejou. Por exemplo, se você planeja se encontrar com uma pessoa para um café e então se encontra *mesmo* com a tal pessoa, o encontro não seria atribuído ao acaso. Se você sabe que certo livro de geologia tem a resposta para uma questão sobre minerais com a qual você está tendo problemas, dificilmente você se achará sortudo quando encontrar a resposta lá. Em vez disso, palavras como “aleatório”, “acaso” e “sorte” são utilizadas quando algo imprevisível acontece. Encontramos alguém numa cafeteria que não esperávamos ver. Ou não conseguimos encon-

trar o livro que estávamos procurando, mas tropeçamos em outro que nos leva para uma direção melhor. Da mesma forma, em todo o livro chamarei eventos inesperados, não planejados ou não pretendidos de “aleatórios”, “casuais” ou “de sorte”, entre outros. Ao explorar esses conceitos, dividi o livro em duas partes.

A Parte I examina por que o mundo é tão imprevisível. Veremos por que passamos maus bocados fazendo previsões precisas ou explicando efetivamente o passado. Analisaremos por que a confiança exagerada na lógica pode exterminar qualquer chance para o sucesso, e por que não queremos acreditar que o mundo é aleatório, mesmo diante de provas muito fortes desse fato. Precisamos entender nossas próprias tendências e limitações para incorporar a aleatoriedade à nossa vida.

Aí entra a Parte II. Todos queremos uma “cola” para a vida, um caminho infalível para tomar as rédeas ou levar a organização adiante. Quando você chegar à Parte II, verá por que seguir uma fórmula de sucesso pode ser bastante contraproducente. Veremos medidas específicas que você pode tomar para aumentar sua exposição ao acaso, à sorte e aos eventos aleatórios e como capitalizar eventos que pareçam promissores.

Exploraremos três abordagens para capturar a aleatoriedade que representam as três maneiras de pensar sobre o sucesso. A primeira são os *momentos de clique*: momentos inesperados, mas definitivos no tempo, como o insight de Bill Bowerman com a máquina de *waffles* ou o discurso de Obama na convenção de 2004. A segunda é o que chamamos de *apostas intencionais*, ações que tomamos apesar de não sabermos se funcionarão ou não, como a criação de um programa piloto de *Lost*. Por fim, temos as *forças complexas*. Essas são as consequências não esperadas e não planejadas das ações que, não obstante, levam ao sucesso, como os eventos que derrubaram o presidente Estrada nas Filipinas, ou o que aconteceu quando Gary Brolsma fez o upload de seu vídeo com a dublagem de “Dragostea din tei”.

Pode parecer implausível e mesmo desconcertante que o sucesso seja tão dependente das circunstâncias. É possível que o crescimento vertiginoso da Microsoft nos anos 1990 seja resultado de um momento de insight? A genialidade de Picasso pode ser atribuída a uma série de apostas intencionais? O sucesso de uma empresa como a Pfizer pode

acontecer pela atuação de forças complexas? É possível que aquilo que consideramos visão, brilhantismo, estratégia, planejamento e análise seja, em última instância, obra da aleatoriedade, do acaso e da sorte?

Como você verá nos próximos capítulos, a resposta a essas perguntas é *sim*.

A próxima pergunta, claro, é a seguinte: o que podemos fazer diante disso? Antes de responder, precisamos primeiro compreender *por que* o mundo funciona dessa maneira. Para entender esse fato, faz mais sentido olharmos para as áreas do mundo em que a aleatoriedade tem influência *mínima*. Ao considerar essas exceções, poderemos compreender como é o mundo para o restante de nós. E essas exceções existem — zonas onde podemos prever melhor como alcançar o sucesso. Ao virar a página, você descobrirá uma delas. Tem 195 metros quadrados e está localizada a cerca de vinte minutos de Manhattan.