

ALVIN E. ROTH

Como funcionam os mercados

*A nova economia das combinações
e do desenho de mercado*

TRADUÇÃO

Isa Mara Lando e Mauro Lando



Copyright © 2016 by Alvin E. Roth

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

PORTFOLIO and the pictorial representation of the javelin thrower are trademarks of Penguin Group (USA) Inc. and are used under license. PENGUIN is a trademark of Penguin Books Limited and is used under license.

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

TÍTULO ORIGINAL Who Gets What — and Why: The New Economics of Matchmaking and Market Design

CAPA André Kavakama

PROJETO GRÁFICO Tamires Cordeiro

PREPARAÇÃO Tarcila Lucena

REVISÃO Luciane Gomide Varela e Clara Diamant

ÍNDICE REMISSIVO Probo Poletti

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

Roth, Alvin E.

Como funcionam os mercados : a nova economia das combinações e do desenho de mercado / Alvin E. Roth ; tradução Isa Mara Lando e Mauro Lando. — 1ª ed. — São Paulo : Portfolio-Penguin, 2016.

Título original : Who Gets What — and Why : The New Economics of Matchmaking and Market Design.
ISBN 978-85-8285-042-8

1. Economia 2. Mercado 3. Teoria I. Título.

16-07122

CDD-330

Índice para catálogo sistemático:

1. Economia 330

[2016]

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@portfolio-penguin.com.br

SUMÁRIO

PARTE I: OS MERCADOS ESTÃO EM TODA PARTE

1. Introdução: cada mercado conta uma história 11
2. Mercados para o café da manhã e o resto do dia 25
3. Trocas que salvam vidas 41

PARTE II: DESEJOS FRUSTRADOS: COMO OS MERCADOS FRACASSAM

4. Cedo demais 71
5. Rápido demais: sede de velocidade 93
6. Congestionamento: por que o mais denso tem que ser o mais rápido 117
7. Arriscado demais: confiança, segurança e simplicidade 133

PARTE III: INVENÇÕES PARA TORNAR OS MERCADOS MAIS INTELIGENTES, DENSOS E RÁPIDOS

8. Combinações: remédios fortes para médicos jovens 155

- 9. Volta às aulas 177
- 10. Sinalização 195

PARTE IV: MERCADOS PROIBIDOS E MERCADOS LIVRES

- 11. Repugnante, proibido... e projetado 221
- 12. Livre mercado e desenho de mercado 245

Agradecimentos 263

Notas 265

Índice remissivo 277

PARTE I

Os mercados estão em toda parte

CAPÍTULO 1

Introdução: cada mercado conta uma história

Eram cinco da madrugada, num dia de abril de 2010. Oito equipes de cirurgiões preparavam-se para operar oito pacientes em quatro diferentes cidades dos Estados Unidos. Quatro pessoas saudáveis iam doar um de seus rins para alguém que não conheciam, e os quatro beneficiários, todos sofrendo de doença renal em estágio final, iam receber uma nova chance.

Ao mesmo tempo, Jerry e Pamela Green estavam sentados à mesa da cozinha em Lincoln, no estado de Massachusetts, estudando a previsão do tempo. Logo mais o casal de voluntários ia entrar em seu pequeno avião e voar até a cidade de Lebanon, no estado de New Hampshire. Ali iam pegar um desses rins, levá-lo até a Filadélfia, pegar outro rim ali e levá-lo para Boston. (Dois outros pilotos iam transportar os outros dois rins.) Seu voo seria identificado com o sinal de urgência médica. Dessa forma os controladores de tráfego aéreo iam conduzi-los, sem fazer perguntas, através de um dos espaços aéreos mais movimentados do mundo, acompanhando o rio Hudson e sobrevoando o aeroporto de Newark, a caminho da Filadélfia, onde estariam sendo esperados e pousariam de imediato. Vários jatos, com centenas de passageiros a bordo, sofreriam um breve atraso devido à passagem do casal Green.

Os rins para transplante são escassos — assim como o espaço aéreo. Um avião de passageiros consome centenas de dólares por minuto em combustível, e apenas um pode ocupar todo um bloco de espaço aéreo por vez. O tempo dos passageiros também é caro. Quem recebeu qual dos rins, em qual sala de operações, e qual foi a rota de voo naquele dia de abril — tudo isso exigiu a alocação de recursos escassos. Assim, é bem apropriado que, quando Jerry não está pilotando seu avião, lecionasse economia em Harvard.

A economia trata da alocação eficiente de recursos escassos, e de como tornar esses recursos menos escassos.

Esses rins e esses voos não foram os únicos recursos escassos a ser alocados de modo que se conseguisse que quatro vidas fossem salvas naquele dia. Anos antes, cada cirurgião tinha sido aceito na faculdade de medicina, depois passou pela residência e por um curso de especialização. Em cada etapa, teve que competir com outros aspirantes a médicos. O próprio Jerry precisou passar por uma série de testes para conseguir seu emprego. Antes de iniciar a formação em medicina, ele e os cirurgiões fizeram cursos preparatórios; antes disso ainda, Jerry conseguira uma vaga na Stuyvesant, a escola de ensino médio pública mais seletiva de Nova York. Observe que nenhuma dessas coisas — os rins, as vagas em escolas competitivas, os empregos importantes — pode ser comprada por quem estiver disposto a pagar mais, ou será de quem aceitar o menor salário. Em cada um desses casos, é preciso fazer um “matching”, ou seja, uma combinação.

Fazendo combinações

O Talmude conta que alguém perguntou a um rabino o que o Criador do Universo tinha feito desde então. O rabino respondeu: “Combinações”. A história continua e deixa claro por que fazer esse tipo de casamento bem-sucedido não só é importante como difícil, tanto quanto “dividir o Mar Vermelho”.

Matching é o jargão dos economistas para denominar de que maneira obtemos muitas coisas na vida, coisas que escolhemos mas que também precisam nos escolher. Não basta informar à Universidade Yale que você vai se matricular, nem ao Google que você vai aparecer amanhã para começar a trabalhar lá. Você precisa ser aprovado ou contratado. Tampouco Yale ou o Google podem ditar quem vai escolhê-los, assim como um cônjuge não pode simplesmente escolher outro: cada um também tem que ser escolhido.

É comum que haja um ambiente estruturado para esses “casamentos arranjados” — algum tipo de processo de candidatura e seleção pelo qual ocorrem o namoro e a escolha. Essa combinação e a maneira como passamos por ela determinam alguns dos pontos mais decisivos da nossa vida, e muitos momentos menores também. O matching não dita apenas quem será admitido nas melhores faculdades, mas quais alunos entrarão nos cursos mais concorridos e quais vão morar nos melhores dormitórios. Após a faculdade, o matching também determina quem consegue os melhores empregos e quem tem as melhores oportunidades de desenvolvimento profissional. Por vezes, o matching é o guardião da própria vida, como quando determina quais pacientes em estado grave vão receber órgãos, que são tão escassos, para transplante.

Há inúmeros casamentos ocorrendo nos mercados, e os mercados, como as histórias de amor, começam com desejos. Um ambiente de mercado ajuda a dar forma a esses desejos e a satisfazê-los, unindo compradores a vendedores, estudantes a professores, empregadores a candidatos e, por vezes, pessoas em busca de amor.

Até recentemente os economistas costumavam dar pouca atenção a esse tipo de combinação e se concentravam nos mercados comuns, envolvendo mercadorias de fato, nos quais o único fator que determina quem vai receber o que é o preço. Nos mercados de mercadorias, você decide o que quer e, se puder pagar, pode adquirir qualquer coisa. Para comprar cem ações da AT&T na Bolsa de Nova York, você não precisa se preocupar em ser aceito ou não. Não é preciso apresentar um pedido, nem se envolver em nenhum tipo de corte. Da mesma forma, o vendedor não precisa convencer você.

O preço se encarrega de fazer todo o trabalho, juntando comprador e vendedor no encontro entre oferta e demanda. Na Bolsa de Nova York, o preço decide quem recebe o quê.

Contudo, nos mercados de matching, não é assim que funciona. Muitos empregadores não buscam reduzir os salários oferecidos até que sobrem apenas alguns desesperados para preencher as vagas. Eles desejam empregar as pessoas mais qualificadas e comprometidas, e não as mais baratas. No mundo do trabalho, muitas vezes o namoro é uma via de mão dupla, com os empregadores oferecendo bons salários, vantagens e perspectivas de progresso, e os candidatos exibindo seu entusiasmo, suas credenciais e sua vontade. As admissões no mercado de trabalho são bastante parecidas com o namoro e o casamento: são todos mercados de matching, envolvendo procura e sedução de ambas as partes. Um mercado inclui combinações sempre que o preço não for o único fator que determina quem vai receber o quê.

Alguns casos de matching não envolvem dinheiro. Um transplante renal pode custar caro, mas não é o dinheiro que decide quem vai receber um rim. Na verdade, é ilegal comprar ou vender órgãos. Da mesma forma, aterrissar num aeroporto envolve custos, mas não é isso que determina qual avião é recebido primeiro. O acesso à educação tampouco tem um preço fixo. Os contribuintes sustentam as escolas públicas justamente para que todas as crianças possam estudar de graça. Muitas pessoas achariam repugnante permitir que o dinheiro decidisse quem ficaria com um rim ou com uma vaga numa creche pública. Se não há rins suficientes para atender aos que precisam (e não há), ou vagas o bastante nas escolas públicas (e não há), esses recursos escassos devem ser alocados por algum processo de combinação.

Desenho de mercado

Às vezes, um processo de matching, seja formal ou improvisado caso a caso, surge e evolui ao longo do tempo. Outras vezes, e cada vez mais recentemente, o matching é projetado ou estruturado. A nova

economia do *market design*, ou desenho de mercado, aplica a ciência às combinações e aos mercados em geral. E esse é o tema deste livro. Junto com alguns colegas do mundo todo, colaborei com a criação dessa nova disciplina, que ajuda a resolver problemas que os mercados existentes não têm conseguido resolver naturalmente. Nosso trabalho nos dá novos insights sobre o que realmente faz com que os “mercados livres” sejam livres para funcionar corretamente.

A maioria dos mercados e dos ambientes em que operam agem dentro de um espaço substancial entre a “mão invisível” de Adam Smith e os planos quinquenais de Mao Tsé-tung. Os mercados diferem do planejamento central porque ninguém mais, além dos próprios participantes, determina quem vai receber o quê. E também diferem do *laissez-faire* porque os participantes entram no mercado sabendo que ele tem suas regras.

O boxe foi transformado de briga de rua em esporte quando John Douglas, o nono marquês de Queensberry, aprovou as regras que hoje levam seu nome. Elas tornam o esporte seguro o suficiente para atrair atletas, mas não ditam o resultado. Os mercados, desde os grandes, como a Bolsa de Nova York, até os pequenos, como uma feira livre de bairro, também operam de acordo com regras. E essas regras, que são alteradas de tempos em tempos para que eles funcionem melhor, constituem o desenho de mercado. Usamos aqui “desenho” no sentido de projeto. Até mesmo mercados cujas regras vêm evoluindo lentamente têm um, mesmo que ninguém os tenha “desenhado” de fato.

Os mercados relacionados à internet têm regras muito precisas, pois suas regras devem ser formalizadas no software que controla suas operações. Agora que temos acesso à rede no celular, nunca estamos longe de um mercado.

Os mercados costumam estar conectados: os de internet dependem dos outros para o espectro de radiofrequências que permitiram que smartphones e outros dispositivos móveis pudessem se desenvolver em um mundo antes dominado pelo rádio e pela televisão.

Eu mesmo ajudei a projetar alguns dos mercados e processos de matching que vou apresentar neste livro. Quase todos os médicos norte-americanos, por exemplo, conseguem seu primeiro empre-

go por meio do Programa Nacional de Combinação de Residência (National Resident Matching Program, NRMP). Em meados dos anos 1990, dirigi a reformulação do algoritmo de combinação do NRMP, que hoje faz a alocação, a cada ano, de mais de 20 mil jovens médicos em cerca de 4 mil programas de residência. Eu e meus colegas também ajudamos a elaborar procedimentos de combinação para os médicos mais avançados na carreira. Também auxiliamos a projetar o atual sistema de alocação de alunos para escolas de ensino médio em Nova York, e também para escolas em Boston e outras cidades grandes. Os transplantes de rim que Jerry e Pam ajudaram a realizar com seu pequeno avião foram organizados pelo Programa de Troca de Rins da Nova Inglaterra (New England Program for Kidney Exchange, NEPKE). Esse programa derivou, em parte, de uma proposta feita por mim e mais dois economistas, Utku Ünver e Tayfun Sönmez. Em 2004, nós três apoiamos um grupo de cirurgiões e outros especialistas em transplantes a fundar o NEPKE, que usa nossos algoritmos para combinar doadores de rins com receptores compatíveis. Desde então já ajudamos nossos colegas cirurgiões a tornar a troca de rins um procedimento-padrão nos transplantes renais.

Os mercados

A primeira tarefa de um mercado bem-sucedido é reunir muitos participantes que queiram fazer negócio, para que possam procurar as melhores transações. Isso torna um mercado *denso*, procedimento que assume diferentes formas em diferentes mercados. Por exemplo, para criar um sistema para a troca de rins, primeiro tivemos de tornar o mercado denso, montando bancos de dados de pacientes e doadores.

Muitos esforços para manter os mercados densos se relacionam ao momento certo para as transações. Quando se deve fazer uma oferta? Por quanto tempo ela deve ser deixada em aberto? Podemos ver isso até mesmo nos mercados de mercadorias, desde uma feira livre de bairro até uma bolsa de valores. A feira perto da minha

antiga casa abre com hora marcada, e se por acaso você chegar um pouco mais cedo os feirantes não lhe vendem nem uma única fruta. Se fizessem isso, incorreriam na ira dos demais feirantes, que temem que, se as barracas começarem a vender antes da abertura oficial, alguns clientes passariam a ir mais cedo, e assim o horário de atendimento poderia se estender. Isso obrigaria os feirantes a passar mais tempo num mercado mais “rarefeito” (o oposto de “denso”), isto é, com clientes mais espaçados. É mais ou menos por esse motivo — para manter o mercado denso — que a Bolsa de Nova York abre e fecha para negócios todos os dias à mesma hora.

O *congestionamento* é um problema que os mercados podem enfrentar, uma vez que já conseguiram boa densidade. É o equivalente econômico de um engarrafamento, ou seja, um problema causado pelo sucesso. A gama de opções num mercado denso pode ser esmagadora; assim, pode levar tempo para se avaliar um possível acordo ou consumá-lo. Os mercados podem ajudar a organizar as possíveis operações de modo que elas possam ser avaliadas rapidamente: se determinados negócios não se realizarem, ainda haverá outras oportunidades disponíveis. Nos mercados de mercadorias, o preço faz isso muito bem, já que uma única oferta pode ser feita para todo o mercado (“Qualquer pessoa pode comprar um quilo das minhas framboesas por 5,50 dólares”). No entanto, nos mercados de *matching* cada transação tem que ser considerada em separado, tal como acontece na seleção para um emprego, em que cada candidato tem que ser avaliado individualmente.

É ótimo que exista um mercado que oferece oportunidades em abundância, no entanto, elas podem ser ilusórias se não for possível avaliá-las; assim, podem fazer o mercado perder muito da sua utilidade. Pense num site de namoro em que um grupo de mulheres recebe muito mais mensagens do que podem dar conta, e os homens percebem que estão recebendo muito poucas respostas. Isso os leva a enviar mais mensagens, cada vez mais superficiais, o que por sua vez faz as mulheres responderem cada vez menos. Da mesma forma como as mulheres podem receber mais mensagens do que conseguem responder, os empregadores podem ter mais candidatos do

que conseguem entrevistar. Em ambos os casos, ocorre um congestionamento, impedindo que os participantes identifiquem as alternativas mais promissoras que o mercado tem a oferecer.

Embora os compradores gostem de ver muitos vendedores, e os vendedores gostem de ver uma multidão de compradores, os vendedores não se entusiasmam tanto em competir uns com os outros, nem os compradores se alegram ao ver muita gente disputando as mesmas ofertas. Portanto, por vezes alguém vai tentar transacionar antes de o mercado abrir; e em alguns dos mercados que veremos neste livro, isso leva a ofertas feitas cada vez mais cedo, ou a uma maior insistência em que sejam respondidas de imediato, antes que outras possam ser consideradas. Pode ser difícil determinar quando as ofertas-relâmpago, ou seja, que ficam em aberto por pouco tempo, se destinam a obter uma vantagem sobre os concorrentes e quando são apenas uma tentativa de lidar com o congestionamento (isto é, se não houver tempo para fazer ofertas suficientes, o melhor é começar antes da hora marcada e agir rápido). Em ambos os casos, as ofertas antecipadas diluem a densidade do mercado, e por vezes levam a grandes reorganizações, tais como a criação das câmaras de compensação para os médicos no mercado de trabalho.

Uma coisa que todos os mercados desafiam os participantes a fazer é decidir o que preferem. Os americanos têm de considerar quais faculdades lhes convêm mais, e as faculdades têm que analisar milhares de pedidos. E o que faz com que os mercados de matching sejam ainda mais desafiadores é que todo mundo tem que decifrar não só seus próprios desejos como também os de todos os outros, e imaginar de que maneira essas pessoas poderão agir para conquistar o que querem. Os encarregados das admissões na faculdade não tentam simplesmente escolher os melhores alunos — tentam escolher os melhores alunos que vão de fato se matricular se forem aprovados. E isso envolve considerar em quais outras faculdades eles se inscreveram e quais alunos essas concorrentes provavelmente vão admitir. Sendo assim, o estudante precisa mostrar à faculdade não só que é um *bom* candidato, mas que está *interessado* nela. Será melhor se inscrever cedo e numa única faculdade? E, se assim for, será melhor

escolher a preferida do candidato, mas onde ele tem pouca probabilidade de ser escolhido, ou tentar uma escola que provavelmente vai valorizar sua declaração de comprometimento e aceitá-lo? Em suma, tanto os alunos como as faculdades têm que tomar decisões que dependem muito das decisões tomadas por outros alunos e faculdades. (Como no futebol, seria fácil se não houvesse outro time!)

As decisões que dependem do que os outros estão fazendo são chamadas de *estratégicas*, e são o foco do ramo da economia conhecido como *teoria dos jogos*. A tomada de decisões estratégicas tem um papel importante para determinar quem vai bem ou mal em muitos processos de seleção. Muitas vezes, quando nós, especialistas em teoria dos jogos, estudamos um processo de matching, ficamos sabendo de que forma os participantes “burlam o sistema”. Os processos de matching bem elaborados tentam levar em conta o fato de que os participantes estão tomando decisões estratégicas. Por vezes, o objetivo de quem desenha o mercado é reduzir a necessidade de burlar o sistema, permitindo que os candidatos se concentrem em identificar seus verdadeiros desejos e necessidades. Outras vezes, a meta é garantir que, mesmo que certa distorção seja inevitável, o mercado ainda possa funcionar livremente. Um mercado bem desenhado torna a participação *segura e simples*.

Quando um mercado não lida de forma eficaz com o congestionamento e os participantes nem sempre conseguem encontrar as transações que desejam, pode não ser seguro para eles esperá-lo abrir se houver oportunidades disponíveis mais cedo. E, mesmo quando não se pode entrar mais cedo, o mercado pode forçar os participantes a se envolver em jogadas de risco.

Foi essa a questão que levou a coordenação das escolas públicas de Boston a me convidar, assim como a outros colegas, para ajudar a redesenhar o sistema que faz o matching entre as crianças e as escolas. No sistema antigo, os pais tinham que criar estratégias para saber qual escola escolher como primeira opção, já que as regras de alocação dificultavam conseguir uma boa escola se esta não constasse como primeira opção do aluno. Isso não era simples. O novo sistema, em contraste, torna seguro para os pais listar suas verdadeiras prefe-

rências e os libera para pensar quais são, realmente, suas escolas preferidas, sem precisar escolher uma única onde apostar todas as fichas.

Cada mercado tem uma história para contar. E as histórias sobre desenho de mercado costumam começar com um fracasso — o mercado não oferece densidade, não consegue aliviar o congestionamento, ou tornar a participação segura e simples. Em muitas histórias deste livro, os desenhistas de mercado são como bombeiros que vêm salvar a situação quando o mercado falhou, e tentam redesenhar o mercado, ou projetar um novo, que restaurará a ordem.

No entanto, um mercado pode ter sucesso em seus próprios termos práticos e mesmo assim fracassar, aos olhos daqueles que não participam ou não querem participar.

Alguns são considerados repugnantes — como a escravidão, as drogas ilegais e a prostituição. A troca de rins, ou doação renal cruzada, surgiu à sombra das leis vigentes em muitos países do mundo que criminalizavam a compra e a venda de órgãos humanos. (Apesar dessas leis, os mercados negros sobrevivem, alguns dos quais aos trancos e barrancos.)

As transações repugnantes — ou seja, as que algumas pessoas não querem que os outros façam — nem sempre envolvem dinheiro. Mas muitas vezes a inclusão do dinheiro faz com que uma transação aceitável passe a parecer repugnante; por isso há leis contra a venda de rins, mas não contra a troca de rins, e por isso o sexo consensual em geral é aceitável, mas a prostituição não. Note, porém, que em alguns países o sexo consensual entre parceiros não casados também é considerado repugnante. E em alguns a prostituição é legal. A repugnância mostra, com especial clareza, aquilo que todos os mercados revelam: os valores, desejos e crenças das pessoas.

Uma nova maneira de ver os mercados

Para mim, a economia sempre teve o fascínio da fofoca: ela expõe detalhes íntimos da vida e das opções das outras pessoas; nos diz quais as escolhas que precisamos estar preparados para fazer na

vida e quais opções se apresentariam se tivéssemos escolhido um caminho diferente.

Espero que este livro dê a você, leitor, bons insights sobre as situações de combinação que tem que enfrentar. Está tentando matricular seu filho numa boa escola? Ou ajudá-lo a se decidir entre várias faculdades? Ou se candidatando a um novo emprego? Meu objetivo é fazê-lo pensar em novas maneiras de percorrer esses processos de matching.

Também espero que este livro ajude a compreender melhor por que algumas formas de organização funcionam bem ou mal.

Quero lançar luz sobre as afirmações, com frequência tão simplistas, que ouvimos dos políticos sobre o livre mercado. O que é, exatamente, que permite a um mercado funcionar livremente? Quando falamos nele, não devemos imaginar um vale-tudo, e sim um mercado com regras bem elaboradas, que o fazem funcionar bem. Um mercado que pode operar livremente é como uma roda que pode girar livremente: ela precisa de um eixo e de rolamentos bem lubrificados. Como fornecer esse eixo e manter essa lubrificação? É disso que trata o desenho de mercado.

Por fim, este livro — e esta é minha maior esperança — visa revelar o mundo econômico da mesma maneira que as caminhadas com meu amigo Avi Shmida, um botânico israelense, abrem meus olhos para as plantas e os animais. Certa vez, no deserto do sul da Jordânia, Avi apontou para uma única planta verde num local onde só cresciam arbustos secos. “O que a gente logo percebe quando vê uma planta assim no meio do deserto?”, perguntou ele. Eu não sabia, e ele exclamou: “É veneno! Caso contrário, algum animal já a teria comido”.

Outra vez, Avi me mandou enfiar o dedo numa flor de sálvia. Quando o retirei, pólen veio junto. Ele explicou então que essa flor evoluiu de forma que as abelhas têm de chegar lá no fundo para alcançar o néctar; assim, apenas as abelhas maiores conseguem extraí-lo. O pólen gruda nas costas dela e será transmitido com segurança para a próxima flor que visitar. A flor da sálvia e as abelhas evoluíram juntas, de modo a aproveitar as vantagens que cada uma

oferece à outra: a flor é uma fonte especialmente rica de néctar, que só pode ser colhido pelas abelhas grandes. Estas têm, assim, uma boa razão para se especializar nelas, o que significa que o pólen tem uma boa chance de chegar a outra flor da mesma espécie (que é sua finalidade). Nesse caso, a evolução fez o papel de casamenteira.

O mundo econômico é tão cheio de detalhes surpreendentes como o mundo natural, e também os mercados podem surgir por uma espécie de evolução, por tentativa e erro, sem qualquer planejamento. Mas os mercados também podem ser projetados deliberadamente — por vezes a partir do zero, mas com frequência depois que tentativa e erro levam ao fracasso. Muita coisa que aprendemos sobre desenho de mercado — e, partindo disso, sobre mercados de modo geral — veio de observar fracassos e tentar corrigi-los. Nem todos os mercados crescem sozinhos, como o mato; alguns, como orquídeas numa estufa, precisam ser alimentados e cuidados. E alguns mercados de internet, zelosamente cuidados, figuram hoje entre os maiores e os que mais crescem no mundo.

Tal como flores de espécies diversas, os mercados de diversos tipos de bens e serviços muitas vezes diferem muito uns dos outros. Mas, também como as flores, mesmo eles têm algumas coisas em comum, já que surgiram a partir da necessidade de resolver problemas semelhantes.

Quando examino um mercado que está fracassando de alguma maneira, não só consigo enxergar como a vida das pessoas se desenrola em alguns dos seus momentos mais importantes como também tenho a oportunidade de conhecer um elenco emocionante de personagens que gostaria de apresentar a você. Como a economia engloba praticamente tudo, os economistas têm a oportunidade de aprender algo com quase todo mundo; e já conheci e trabalhei com algumas pessoas notáveis em cada um dos mercados que ajudei a projetar.

O desenho de mercado está dando um novo escopo à antiga prática de casamenteiro. Considere este livro uma excursão pelo mundo das combinações e da formação de mercados que ocorrem à nossa volta. Espero que ele lhe ofereça uma nova maneira de ver o mundo e de compreender como funcionam os mercados.¹