



13 respostas à queima-roupa

O que é realmente necessário saber sobre “estratégia”? Essa foi a pergunta que um famoso acadêmico fez a Tom Peters.

As respostas vieram com a costumeira irreverência. *Por Tom Peters*

SINOPSE

- Estratégia é importante, mas existem, nas empresas, questões mais “estratégicas” do que ela, garante o especialista em administração Tom Peters. Sem essas questões resolvidas, diz, nenhuma estratégia, por mais inteligente que seja, salvará as empresas nos dias atuais.
- Na opinião de Peters, faz mais diferença saber “com quem se vai” do que “aonde se quer chegar” no mundo dos negócios. E mais: ele sugere – e detalha – 13 iniciativas estratégicas que devem estar na agenda de todos os executivos, para que eles não sejam “economicamente burros”.
- Eis duas das sugestões de Peters: rodear-se de pessoas “diferentes” sejam elas funcionários, fornecedores, clientes ou parceiros; e colocar no conselho de administração pessoas que representem os mercados a atender, incluindo mulheres, negros, jovens etc.

Estratégia” se refere, essencialmente, a “saber aonde se vai”. Em geral, essa não é má idéia, embora atualmente, com as reviravoltas do mercado – e a velocidade com que este gira –, isso se torne quase uma quimera ou, no mínimo, algo que nos desvia a atenção.

Para mim, “saber com quem se vai” é o primeiro da lista de imperativos em um mundo de águas revoltas, assim como é mais importante saber que as pessoas com quem você vai compartilhar sua paixão e determinação e têm flexibilidade mental para se adaptar sempre e sempre.

Tudo isso para dizer que não sou, nem nunca fui, defensor do pensamento das escolas de administração “Consiga a estratégia certa e o resto mais ou menos virá automaticamente”. Na verdade, acho que esse tipo de visão é pura besteira.

Então, o que é realmente necessário saber sobre “estratégia”? Essa pergunta me foi feita recentemente por um famoso acadêmico norte-americano especialista no tema. Com as 13 questões a seguir, respondo resumidamente à pergunta do colega.

Você tem talentos incríveis por toda parte? Estimula esses talentos para que empreendam missões audaciosas?

São as pessoas, seu tonto! São as pessoas de seu time de futebol ou da companhia de dança – ou as seis pessoas do departamento financeiro de sua empresa, ou as 300 mil de um fabricante de produtos de limpeza. Bob Taylor, que criou o surpreendentemente inovador centro de pesquisas da Xerox em Palo Alto, foi descrito por um colega como um “conhecedor de talentos”. Les Wexner, fundador da Limited, disse que se tornou um empresário para valer apenas quando começou a sentir tanto prazer em escolher pessoas como sentia em escolher roupas descoladas.

Rapidamente surge outra questão: o que fazemos com esses grandes talentos que recrutamos? Minha resposta agora é clara: dê a eles missões inspiradoras! O chefe bem-sucedido, para mim, é aquele que busca fazer com que sua grande coleção de talentos o surpreenda e encante (ou espante) ao partir para territórios inexplorados que ninguém poderia imaginar. Se não for rotineiramente surpreendido pelos lugares aonde seus funcionários talentosos o levam, ele não é um selecionador de talentos que valha a pena.

Em seu extraordinário livro *Os Gênios da Organização*, Warren Bennis e Patricia Ward Biederman fazem estas duas afirmações: “Os grupos só se tornam grandes quando todos neles, líderes e membros igualmente, são livres para dar absolutamente o melhor de si” e “A melhor coisa que um líder pode fazer para um grande grupo é permitir que seus membros descubram a própria grandeza”.

Será que isso não abrange perfeitamente o problema de 99 dentre cem organizações? As pessoas quase nunca são “livres” para “dar absolutamente o melhor de si” e “descobrir grandeza”. Minha opinião: esse deve ser o mantra de todos os chefes e o objetivo de todos os funcionários. Ou, então, estaremos aceitando a desmotivação e a mediocridade, e nenhuma estratégia, não importa quão inteligente ou sábia, nos salvará.

Seu poço de talentos está cheio de pessoas maravilhosamente peculiares que outros chamariam de problemáticas? E sua comunidade maior de clientes, fornecedores etc.?

Quero acrescentar uma coisinha ao que escrevi no item nº 1. Estamos procurando quem gosta de aventuras, certo? Os fãs de aventuras tendem a ser estranhos. Então, eu digo: tragam os desajustados!

Você já deu uma espiada no livro de história de seu filho? Um almanaque de desajustados. Alexandre, o Grande. Napoleão. Drake. Nelson. Joana D’Arc. De Gaulle. Churchill. Jefferson. Hamilton. Copérnico. Gates. Só encenqueiros! Precisamos importar o que achamos natural em um livro de história do ensino médio para nossas empresas: bem-vindos, fazedores da história!

Eu, aliás, ampliaria essa idéia para toda nossa família empresarial estendida: clientes líderes (pioneiros, peculiares, audaciosos) arrastando a empresa para notáveis paisagens lunares futuras; fornecedores inventivos, pirados, audaciosos que fazem a empresa questionar toda premissa fundamental em relação ao negócio, e assim por diante.

Outra pergunta: como você classifica a si mesmo na Escala dos Desajustados-Pioneiros?

Seu conselho de administração é tão “descolado” quanto suas ofertas de produtos? E tem pelo menos um terço de mulheres?

“O gargalo fica na parte de cima da garrafa”, lembra-nos o “guru” de estratégia Gary Hamel. “Onde é mais provável encontrar pessoas com a menor diversidade de experiência, maior apego ao passado e a maior reverência pelos dogmas industriais?”, pergunta ele retoricamente. Sua resposta, óbvia para qualquer um, exceto para os que lá estão: “No topo”.

Eu só consigo dizer: “Amém!”. E acrescentar: o conselho de administração deveria ter pelo menos alguma semelhança, nem que ligeira, com o mercado que pretendemos servir. Por exemplo, há oito anos estudo o impacto das mulheres nas decisões de compra de bens de consumo e comerciais. É enorme. Então, por que só há pouco tempo fui apresentado para a primeira recém-nomeada conselheira da Sony?

Sexo. Cor. Idade. Escolha qualquer parâmetro, e a composição do conselho de administração será uma vergonha. Espere, retiro o que disse. Substitua a palavra “vergonha” por “burrice”. Como na expressão “economicamente burro”.

Para obter sucesso nos negócios, as empresas precisam parar com “essa porcaria” de serem normais. Em um mundo onde o vencedor leva tudo, normal é igual a nada

Sua meta principal é criar uma “cultura” que privilegie acima de tudo a inovação e o empreendedorismo? Lembre-se: inovação, não imitação!

Jeff interrompeu a febre de compras de Jack. Jeff é Immelt, atual presidente da General Electric. Jack é Welch, ex-presidente da empresa. No momento da transição, Jack aparentemente disse a Jeff para detonar a GE antiga –dele, Jack. Jeff aparentemente seguiu o conselho.

Leia o que tirei da edição de julho de 2004 da *Business 2.0*: “Welch era em grande parte voltado para o crescimento por aquisição... Immelt apostou o crescimento futuro da GE na inovação tecnológica revolucionária, surpreendente e inimaginável”.

Agora leia esta afirmação, do mais imaginativo comentarista de negócios de livre pensamento da atualidade, Seth Godin: “Você não consegue ser notável se seguir alguém notável. Uma forma de descobrir uma grande teoria é olhar o que está funcionando no mundo real e determinar o que os sucessos têm em comum. Mas o que o Four Seasons e o Motel 6 poderiam ter em comum? Ou a Neiman Marcus e a Wal-Mart? Ou a Nokia (que lança um novo *hardware* cada 30 dias aproximadamente) e a Nintendo (que comercializa o mesmo *game boy* há 14 anos seguidos)? É como tentar dirigir olhando para o retrovisor”.

E continua: “O que todas essas empresas têm em comum é que não possuem nada em comum. São super-rápidas ou superlentas. Muito exclusivas ou muito baratas. Extremamente grandes ou extremamente pequenas. O motivo de ser tão difícil seguir o líder é este: o líder é o líder exatamente porque fez algo notável. E essa coisa notável já tem dono - então, ela não é mais notável quando você decide fazê-la”.

Paul Goldberger, comentarista de cultura da *New York Times Magazine*, ao escrever sobre varejo, chamou o fenômeno da imitação de “a mesmice das coisas”. “Embora tudo possa ser melhor, tudo está cada vez mais a mesma coisa.”

E o toque final vem dos professores suecos de “estratégia” Kjell Nordström e Jonas Ridderstråle, no livro *Funky Business*: “A ‘sociedade do excesso’ tem um excesso de empresas semelhantes, que empregam pessoas semelhantes, com bagagens educacionais semelhantes, que vêm com idéias semelhantes, produzem coisas semelhantes, com preços e qualidade semelhantes. Para obtermos sucesso, temos de parar com essa porcaria de sermos normais. Num mundo onde o vencedor leva tudo, normal é igual a nada”.

Todas essas afirmações conduzem à necessidade inquestionável de uma ênfase renovada na Inovação Fundamental. O problema: para isso, é essencial uma “mudança de cultura” de primeira ordem. De agora em diante, para serem promovidos, os executivos deveriam ter um currículo saturado de claras demonstrações de comprometimento sustentável com a mudança radical.

As recompensas finais cabem aos que exibem um inquebrantável “viés para a ação”. Seus ciclos OODA são mais curtos do que os do vizinho?

Alguns chamam o finado John Boyd, que foi piloto de caça na guerra da Coreia, de o estrategista militar mais original dos últimos mil anos. Verdade ou não, sua influência foi profunda. Suas idéias sobre “manobrabilidade” como condição *sine qua non* da eficácia militar, havia muito desprezada (durante a confrontação dos dois mastodontes lerdos na Guerra Fria), vieram para a frente e para o centro na nova era de instabilidade, ambigüidade e terrorismo.

No cerne do pensamento de Boyd está uma idéia chamada “ciclos OODA”, sigla que significa Observar-Orientar-Decidir-Agir. Para resumir, quem tiver os ciclos OODA mais rápidos desorienta o inimigo. No mundo do combate aéreo, por exemplo, o adversário confuso submetido a um oponente com ciclos OODA curtos freqüentemente voa contra o solo. Boyd é cuidadoso ao distinguir velocidade de “manobrabilidade”. Nos combates aéreos

na Coreia, os MiGs soviéticos pilotados pelos chineses eram mais rápidos e podiam voar mais alto, mas nossos F-86 conseguiam mudar de direção mais depressa. Daí nossas aeronaves tecnicamente inferiores terem conseguido um índice de abate de dez por um.

Uma guerra contra inimigos não tradicionais é, obviamente, terreno fértil para essas noções. Contudo, insisto que também as empresas precisam desse remédio. As “rápidas mudanças de direção” e o “ritmo batido” que “fazem desandar a concorrência” no mundo de Boyd podem ser traduzidos nos termos do ex-boxeador Muhammad Ali, que disse: “Deve-se flutuar como uma borboleta e ferroar como uma abelha”.

O problema é que nenhuma “estratégia”, não importa quão brilhante, fará muita diferença quando não houver esse “viés para a ação”, que é “a” questão cultural profunda das empresas. Incutir esse viés começa com o processo de recrutamento da linha de frente e continua até a seleção do presidente. Provavelmente, aos 7 anos de idade, os “fazedores” já estavam fazendo coisas freneticamente... e os “hesitantes” já estavam distraidamente hesitando!

Você rotineiramente usa palavras motivacionais quentes como “excelência”, “Metas Grandes, Audaciosas e Cabeludas” e “Vamos deixar nossa marca no universo”? Seu lema é “recompensar os fracassos excelentes e punir os sucessos medíocres”?

Eu ainda sou um apaixonado pela “excelência”. “Superar as expectativas” é pegar um ônibus em A e chegar pontualmente a B sem que nada desagradável aconteça. “Excelência” é uma apresentação despirocadamente incrível do Cirque du Soleil em Las Vegas. Então, por que um projeto de reengenharia de processo de negócio não pode ser comparado ao Padrão de Desempenho do Cirque du Soleil (PDCS)? Resposta: se o plano de negócios fracassar na classificação “PDCS”, é por causa da imaginação embotada do líder. Ponto final.

Pode me chamar de ingênuo. Mas estou convencido de que qualquer atividade, mesmo que aparentemente humilde, pode se transformar em uma magnífica obra de arte. Jim Collins acha que são necessárias MGACs (Metas Grandes, Audaciosas e Cabeludas). Beleza! Steve Jobs, da Apple, exorta a equipe de um novo produto: “Vamos deixar uma marca no universo”. Beleza! Grandes aspirações não garantem grandes resultados, mas pode ter certeza de que a ausência de grandes aspirações assegurará resultados pífios.

Phil Daniels, um bem-sucedido homem de negócios australiano, diz: “Meu sucesso se deve em grande parte a uma filosofia simples: ‘Recompensar os fracassos excelentes e punir os sucessos medíocres’”. Nossa!

Você concorda com o ditado “Não queremos simplesmente ser os melhores dos melhores; queremos ser os únicos que fazem o que fazemos”?

Doug Hall, veterano da Procter & Gamble e há muito proprietário da firma de consultoria Eureka Ranch, é meu “guru” de marketing preferido. Ele formulou “Três Leis da Física de Marketing”, entre as quais a Lei da Dramática Diferença, que diz o seguinte: Os clientes potenciais avaliam um novo produto. Então, são questionados sobre (1) se o comprariam e (2) se o vêem como “singular”.

Os executivos da empresa avaliam e ponderam as reações dos clientes potenciais. Sem exceção, os executivos que decidem se lançam ou não o produto apostam quase 100% de suas fichas na questão da intenção de compra e praticamente ignoram a questão da singularidade. O PROBLEMA: a resposta de intenção de compra não prediz o sucesso (ou fracasso) subsequente no mundo real, enquanto a avaliação de singularidade prediz quase perfeitamente a verdadeira resposta ao produto.

Talvez todos os executivos devessem ter escutado o finado Jerry Garcia, da banda Grateful Dead: “Não queremos simplesmente ser os melhores dos melhores, queremos ser os

Novas ferramentas de marketing não deveriam ser desculpa para ignorar burramente algo muito maior: o potencial de realinhar a empresa para atender melhor as mulheres e os idosos

únicos que fazem o que fazemos”.

Eu abomino as imaginações embotadas que não conseguem entender isso. E também abomino as empresas imitadoras, que procuram apenas fazer um pouco mais do que normalmente se faz, com uma ou duas mudancinhas. Citando W. Chan Kim e René Mauborgne: “Para crescer, as empresas precisam romper um círculo vicioso de *benchmarking* e imitação. Isso as mantém concentradas na concorrência”. Don Listwin, presidente da Openware Systems, colocou números nesta idéia: “Como as empresas dominantes perdem sua posição? Dois terços das vezes, elas escolhem o concorrente errado com que se preocupar”.

Listwin se referia aos recentes problemas da Nokia, que ele atribui ao fato de ela copiar a Microsoft oferecendo em seu celular um “zilhão” de recursos muito complicados pelos quais os clientes simplesmente não ansiavam.

Jerry Garcia estabeleceu um padrão elevado... mas será que existe outro padrão neste mundo?

Você aprimora o ditado de Jerry Garcia acrescentando: “Nós adotamos o lema do melhor fornecedor”?

Vou plagiar o mestre irlandês Charles Handy, que disse anos atrás: “As empresas ainda terão importância crítica no mundo, mas como ‘organizadoras’, não como ‘empregadoras’”. A conferência em que ele se apresentava era uma reunião de clientes da Indiana Infossys -a empresa mais excitante e visionária com que deparei nestes muitos anos.

Enquanto a palestra se desenrolava, eu imaginava como montar uma empresa farmacêutica minha baseada na terceirização. A Infossys faria o SI/TI (sistema de informação/tecnologia da informação). A melhor e mais interessante das empresas de biotecnologia se encarregaria de nossa P&D (pesquisa e desenvolvimento). A UPS cuidaria de todos os assuntos de cadeia de fornecimento. Especialistas do tipo “melhor da raça” realizariam testes clínicos. A Omnicom executaria os trabalhos de marketing. E talvez contássemos com uma das antigas “empresas farmacêuticas” para fazer as vendas. Finalmente, contrataríamos uma firma de consultoria em gerenciamento de projeto para orquestrar a rede geral.

Acredito que toda unidade na empresa tradicional (logística, SI/TI, RH, finanças, P&D, marketing, vendas etc.) tem de oferecer uma prova positiva de ser “a única que faz o que faz”, ou pelo menos ser equivalente às melhores das melhores. Ou, então, deve fechar.

Você abraça as novas tecnologias com o entusiasmo de uma criança e o empenho de um revolucionário?

Viva a Sysco! A gigante de distribuição de alimentos Sysco, dos EUA, protelou durante anos os projetos de manutenção de SI/TI que outras teriam considerado essenciais e colocou todo o orçamento da área numa estratégia tecnológica para superar a concorrência com dez anos de vantagem.

SI/TI são meras “ferramentas” -porém têm o poder de realizar muitíssimo mais, reinventando setores industriais por completo e virando de ponta-cabeça a ordem das coisas, se... o chefe tiver visão e garra. O ex-presidente da Pepsi Roger Enrico explica claramente esse desafio: “Cuidado com a tirania de fazer pequenas mudanças em coisas pequenas. Ao contrário, faça grandes mudanças em coisas grandes”.

Você “atende” e “satisfaz” os clientes? Ou “faz das tripas coração” para fornecer a todo cliente uma “experiência inesquecível” que simplesmente transforme a maneira de ele encarar o mundo?

O “M” na sigla IBM significa “máquinas”. Mas a IBM não fabrica mais computadores.

Ela é, na verdade, a maior firma de consultoria do mundo. Seu presidente, Sam Palmisano, pretende ser nada menos que o arquiteto do sistema das insurreições industriais. “A estratégia de Palmisano”, sustenta a revista *Fortune*, “é expandir as fronteiras tecnológicas ao impulsionar os usuários de TI -e setores de atividade inteiros- para modelos de negócio radicalmente diferentes. A recompensa para a IBM seria o acesso a um mar de receitas potenciais -Palmisano estima em US\$ 500 bilhões por ano- que as empresas de tecnologia nunca conseguiram tocar”.

A UPS é uma frota de caminhões marrons. Mas ela quer que esqueçamos os caminhões e perguntemos: “O que o marrom pode fazer por mim?”. “A UPS”, disse a *ecompany.com*, “quer assumir o lugarzinho dourado no infindável ciclo de produtos, informações e capital que todos esses pacotes [que ela movimenta] representam”. A revista *Business Week* confirma: “Novo pacote da Grande Marrom: a UPS deseja ser o gerenciador de tráfego das corporações dos EUA”.

O elemento de crescimento mais rápido na IBM é a IBM Global Services, o fazedor de chuva do setor de consultoria; o da UPS, a área de soluções da cadeia de fornecimento, que agora fatura US\$ 2 bilhões anuais e está presente em 750 locais. As 24 recentes aquisições da UPS incluem um banco e outras empresas de serviços financeiros que lhe permitem ser a arquiteta de sistemas-e-consultoriatudo- numa-única-empresa, para dar solução a todas as preocupações e oportunidades logísticas e de cadeia de fornecimento atuais e futuras de seus clientes.

A Omnicom é uma empresa de serviços profissionais que “faz” anúncios. Sem dúvida, mas a “parte de anúncio” é hoje minoritária na empresa de US\$ 8 bilhões. Ela gostaria, digamos, que uma Chevrolet ou uma Frito-Lay “terceirizasse” todas suas preocupações de marketing para ela. Ou seja, a Omnicom está hoje no negócio de “serviços integrados de marketing” -cujos anúncios são uma parte importante, mas não mais dominante.

O Club Med não fornece “apartamentos excelentes numa praia descolada”. “O Club Med é um meio de se redescobrir, de inventar um ‘eu’ inteiramente novo”, disse Jean-Marie Dru, presidente da TBWA/ChiatDay.

É claro que falar é fácil. E, como acontece com as verdadeiras transformações, a “mudança de cultura” (e não a “estratégia correta”) é o objetivo e o teste necessário. Um destacado defensor da estratégia que transmitiu essa lição para o mundo, embora relutantemente, foi o ex-presidente da IBM, Lou Gerstner: “Meu viés ao chegar à empresa era para a estratégia, análise e mensuração. Em comparação, mudar a atitude e comportamento de centenas de milhares de pessoas é muito, muito difícil. Eu constatei, na minha passagem pela IBM, que cultura não é apenas um aspecto do jogo; é o próprio jogo”.

Nesse caso, nem “mudança de cultura” é o termo mais apropriado. Trata-se de aprender a “agregar valor a um mercado no mundo metafísico”, escreve o especialista em marketing dinamarquês Jesper Kunde em *Unique Now... or Never*. Outro dinamarquês, Rolf Jensen, chefe do Instituto de Estudos Futuros de Copenhague, completa a idéia: “O sol está-se pondo na Sociedade da Informação mesmo antes de nos termos ajustado totalmente a suas exigências como indivíduos e como empresas. Estamos diante de outro tipo de sociedade: a Sociedade do Sonho. Os produtos futuros terão de apelar a nossos corações, não a nossa mente”, escreve ele em *The Dream Society*.

Você entende –em sua medula– que os dois maiores mercados subatendidos são as mulheres e os idosos? E que “aproveitar” essas duas “tendências” exige um realinhamento fundamental de sua empresa?

Novas ferramentas de marketing, como a do marketing um-a-um, não deveriam ser desculpa para ignorar burramente algo muito maior: o potencial de realinhar a empresa para

O mantra do velho chefe era: “Venha trabalhar. Bico calado. Ou passe fome”. O mantra do novo chefe, na Era da Intensificação da Criação, começa assim: “Socorro! Por favor!”

atender melhor as mulheres e os idosos.

Essas duas forças poderosas ainda são absurdamente subvalorizadas pela grande maioria das empresas, que precisam de um realinhamento “cultural” para aproveitar as oportunidades nessa área.

Começemos com as mulheres. *Elas compram tudo.* (Isso não é exagero.) Se não acredita em mim, observe estas estatísticas dos EUA, Reino Unido, Canadá, Austrália e Nova Zelândia sobre a participação das mulheres nas compras de: artigos decorativos para a casa, 94%; pacotes de viagens de férias, 92%; imóveis, 91%; reformas e materiais de construção, 80%; eletroeletrônicos em geral, 51%; computadores domésticos em particular, 66%; carros, 68%; abertura de conta bancária, 89%; decisões de investimento, 67%; empréstimo para pequenos negócios/abertura de firmas, 70%; e planos de saúde, 80%. E não são só compras de artigos pessoais, não. Nos EUA, por exemplo, as mulheres já ocupam mais da metade dos cargos de compras das empresas. Daí, é quase tão provável que “ela” assine o pedido de compra de um contrato de terceirização de SI/TI de US\$ 5 bilhões quanto o de compra do carro da família. (A propósito, quando se trata desses bens de consumo, talvez você goste de saber que, apesar das persistentes desigualdades salariais, a receita das mulheres aumentou 63% nas últimas três décadas nos EUA, enquanto a dos homens subiu cerca de 0,6%, e que o poder aquisitivo das mulheres nos EUA, juntando produtos e serviços de consumo e comerciais, é de cerca de US\$ 6 trilhões.)

Além de “comprarem tudo” mesmo, as mulheres são diferentes dos homens em sua abordagem durante a compra. Um planejador financeiro (homem!) brilhantemente bem sucedido de Manhattan reorientou com sucesso suas atividades para atender às necessidades das mulheres. Ele me disse que seu cliente masculino médio o recomenda a 2,6 pessoas, enquanto sua cliente média espalha a notícia para 21 colegas. Essas marcantes diferenças se tornaram o feijão-com-arroz de minha busca pelo entendimento.

Agora tratemos dos idosos. Começemos com estatísticas básicas: nos EUA, o badalado (pelos marketeiros burros) “segmento” de 18 a 44 anos diminuirá em 1% na população na primeira década deste século. Por outro lado, o “segmento” acima de 55 aumentará em polpudos 21% e o pessoal de 55 a 64 saltará em surpreendentes 47%. (Nota: os nascidos entre 1946 e 1964 são atualmente 78 milhões nos EUA.)

Agora, outros dados: o grupo acima de 50 anos controla 70%, ou US\$ 7 trilhões, da riqueza dos EUA. Esse é o primeiro grupo “em envelhecimento” que se recusa a “agir conforme sua idade cronológica” –o que é excelente para empresas de produtos e serviços. E pesquisas indicam que o grupo de *baby boomers* e idosos, em sua maioria, quer comprar experiências.

Os líderes de sua empresa são acessíveis? A empresa transpira integridade por todos seus poros? “Nós nos importamos” é seu lema implícito com os funcionários?

Talvez o “Nós nos importamos” não tivesse relevância na época da empresa industrial tradicional e o mantra do velho chefe fosse mais algo como “Venha trabalhar. Bico calado. Ou passe fome”. Entretanto, agora acho justo dizer, sem moralismo, que a atitude “Nós nos importamos” não é opcional.

Uma pesquisadora do Instituto de Pesquisa Nomura, da Nomura Securities, disse que passamos pela Era da Agricultura e pela Era Industrial, estamos na Era da Intensificação da Informação e vemos no horizonte a Era da Intensificação da Criação.

Eu concordo. E a Era da Intensificação da Criação está tão distante quanto se consegue imaginar do “Venha trabalhar. Bico calado. Ou passe fome”. Na Era da Intensificação da Criação, o mantra do novo chefe (chefe?) é mais do tipo: “Socorro! Por favor, empenhe seu coração, sua alma e sua imaginação para inventar inteligentes e maravilhosos serviços-

soluções-experiências-sonhos tornados realidade. Alie-se a nós para inventar uma aventura, uma busca que valha seu tempo, meu tempo e o tempo e o dinheiro de nossos clientes”. (A imagem que me vem à cabeça é a do “chefe como pedintesuplicante perante o altar do Talento” substituindo o “chefesargentão”).

Será que estou pintando um quadro irrealista? Em uma só palavra: não! A tecnologia e a globalização em todas suas manifestações colocam os modelos organizacionais, de carreira e de liderança à disposição de quem quiser pegá-los. (O “guru” da mídia Marshall McLuhan uma vez disse: “Se funciona, está obsoleto”. Tremeeeeendamente válido hoje.)

Os atuais vencedores que citei (UPS, IBM e Omnicom nos “serviços” de negócio, por exemplo) estão desbravando caminhos totalmente novos para um futuro desconhecido e desconhecível. Eles só progredirão se houver uma verdadeira parceria entre todas as partes envolvidas na empresa -funcionários (talento!!!), fornecedores, clientes e a superestrutura minimalista restante. E essa verdadeira parceria exige: integridade generosa, transparência total, paixão à flor da pele e combustível para queimar.

Você entende o mantra nº 1 dos negócios da década de 2000: “NÃO TENTE COMPETIR EM PREÇO COM A WAL-MART NEM EM CUSTO COM A CHINA”? (Se você não entender esta última idéia, então reveja as 12 anteriores!)

Já morreu a idéia “*business as usual*” [os negócios do jeito de sempre]. E eu acrescento: “Viva!”. John Di Julius sacou isso. Ele é um fanático tremendamente bem-sucedido e apaixonado pela experiência de atendimento que possui sua pequena cadeia de salões de beleza nos Estados Unidos. Mas ele não consegue competir em preço com salões de cabeleireiro baratos como o Regis. O que lhe “sobra”? SER MELHOR! SER “OS ÚNICOS QUE FAZEM O QUE FAZEMOS”!

Em suma: NÃO TENTE COMPETIR EM PREÇO COM A WALMART NEM EM CUSTO COM A CHINA.