

# A empresa do novo milênio

## 1 - O mundo instável: como isso afeta a vida das corporações

### MUNDO INSTÁVEL - Como isso afeta a vida das corporações

#### A nova ordem

A instabilidade vai ser a regra do próximo milênio. Como as empresas vão lidar com isso?

Por David Cohen (Revista Exame)

*Estes são os dias de milagres e maravilhas, e não chore, meu bem, não chore, não chore...*

(Paul Simon, *The Boy in the Bubble*)

As revoluções de maior impacto para a humanidade acontecem, num primeiro momento, sem que as pessoas se dêem conta de sua profundidade. Foi provavelmente assim com a descoberta do fogo, com a domesticação dos animais e com a entrada na era da agricultura. Foi assim na época das grandes navegações e nas duas fases da revolução industrial (primeiro com a máquina a vapor e depois com a eletricidade). Está sendo assim, novamente, com o que vários estudiosos denominam de revolução da informação, um termo que abrange o uso de computadores, a globalização, a desregulamentação e mesmo uma esperada segunda fase revolucionária, a era da biotecnologia.

Já se tornou uma espécie de lugar-comum dizer que o mundo em que vivemos hoje é caótico, mas é da própria natureza das revoluções reordenar o funcionamento das coisas - e nessa reorganização criar um período de instabilidade. Este é certamente um mundo menos estável do que no passado, menos rígido, menos seguro, menos previsível, e essa instabilidade já permeia toda a sociedade:

- Na maior economia do planeta, os Estados Unidos (com 250 milhões de habitantes), cerca de 26 milhões de pessoas mudam de emprego a cada ano e 42 milhões de pessoas mudam de casa, um terço delas saindo da cidade.
- Na Inglaterra e nos EUA, um em cada dois casamentos termina em divórcio. No Brasil, um em cada quatro.
- Filhos fora do casamento representam cerca de 25% de todos os nascimentos na Suécia e cerca de 50% entre os negros americanos.
- A lista dos 400 americanos mais ricos, feita pela revista *Forbes*, costuma ter 10% de novos integrantes anualmente. Este ano, teve 20%.
- No ano passado, leitores da revista *VIP* elegeram as 100 mulheres mais desejadas do mundo. Na edição deste ano, um terço delas saiu da lista.

Nada parece sobreviver muito tempo, e as empresas não são exceção. O consultor Richard Foster, da McKinsey, estudou 208 empresas durante 18 anos para identificar as que eram consistentemente bem-sucedidas. Só três funcionaram durante os 18 anos. Metade não conseguiu manter o ritmo por mais de dois anos. Um famoso estudo da Shell verificou que um terço das companhias listadas entre as 500 maiores da revista *Fortune* em 1970 tinha desaparecido em 1983. Uma pesquisa recente de Ellen de Rooij, do Stratix Group, de Amsterdã, indica que a expectativa de vida média de uma empresa, de qualquer tamanho, medida no Japão e na maior parte da Europa, é de 12,5 anos. Na Internet, que prenuncia o futuro, o ciclo de vida das empresas é ainda menor. Só uma minúscula parte dos sites lançados em 1993 ainda existe, segundo uma pesquisa do presidente do Net Future Institute, Chuck Martin (autor do livro *O Futuro da Internet*, editora Makron

Books), nos arquivos do National Center for Supercomputing Applications, da Universidade de Illinois.

Já não é nem absolutamente certo que uma empresa deva almejar a sobrevivência - pelo menos nos moldes em que foi criada. Nos projetos para obtenção de capital de investidores nos Estados Unidos, é necessário que conste o caminho de saída (way out) da empresa - que pode ser o aporte de mais investimentos ou a abertura de capital na bolsa, mas também pode ser a incorporação da companhia por outra, ou mesmo seu desmembramento. (É comum a trajetória de empreendedores como o bioquímico Howard Birndorf, já na sua oitava companhia de biotecnologia, e o engenheiro Gururaj Deshpande, descrito como "conservador" pela revista de negócios em tecnologia *Red Herring*, que está na sua terceira empresa, a Sycamore, de fibras ópticas.) No dia-a-dia das empresas, o horizonte estratégico típico de executivos, consultores e acadêmicos passou a ser de um a dois anos, segundo uma pesquisa da consultoria americana Real World Strategist, em vez dos quatro a dez anos da década passada. Da instabilidade na relação entre empresas e empregados, então, nem se fala. Segundo Marcelo Mariaca, da Mariaca & Associates, 95% das companhias americanas já dão opção de outplacement na hora da contratação. (Isso é mais ou menos como determinar, no dia do casamento, o cartório em que será feito o divórcio.) Na década de 70, 52,5% das empresas ofereciam outplacement. Nos anos 80, eram 80%.

Num mundo assim instável, "há um conforto perverso em olhar as organizações como sujeitas às correntes do caos", dizem os consultores americanos Quinn Spitzer e Ron Evans, autores do livro *Heads, You Win* (Cara ou Coroa), da editora Fireside, sobre as estratégias de algumas das melhores companhias do mundo. Já que o futuro é caótico, os líderes se sentem absolvidos da responsabilidade de planejar. Esse "conforto perverso" é a pior atitude para uma organização adotar. A proposta desta reportagem, que inaugura uma série de sete artigos sobre a Empresa do Novo Milênio, é arrancar a sua empresa - e a sua carreira - dessa zona de conforto.

Quando se abandonam algumas rotinas, o mundo pode parecer ameaçador. E as rotinas estão definitivamente mudando. Em artigo no livro *A Organização do Futuro*, da Fundação Drucker (editora Futura), o guru C.K. Prahalad, professor de administração da Universidade de Michigan, enumera oito grandes mudanças no ambiente corporativo:

- 1 Ele passou de aconchegante a competitivo;
- 2 era local, virou global;
- 3 as empresas não competem mais com empresas similares a elas, mas com empresas totalmente diferentes;
- 4 as fronteiras industriais, que eram claras, são incertas;
- 5 no lugar da estabilidade, entrou a volatilidade;
- 6 em vez de intermediários, importa o acesso direto: a logística tem um papel cada vez maior;
- 7 em vez da integração vertical, os especialistas; e
- 8 no lugar da herança simples, a múltipla: a integração da tecnologia química com eletrônica, mecânica com eletrônica, farmacêutica com moda.

Tudo isso é muito ameaçador, mas é na mesma medida muito promissor. (Se uma empresa de um ramo diferente da sua vai lançar um produto concorrente, por exemplo, também nada impede que a sua empresa invada o terreno dos outros.) Estes são dias de milagres e maravilhas, e não adianta chorar.