

**SETH GODIN**

**SOBREVIVER**

**NÃO É O**

**BASTANTE**

Por que **EMPRESAS INTELIGENTES**  
abandonam a preocupação e  
**ACEITAM A MUDANÇA**



**ALTA BOOKS**  
EDITORA  
Rio de Janeiro, 2022

<b>Prefácio, por Charles Darwin</b>	<b>xv</b>
<b>Introdução: Mais Do Que Sobrevivência</b>	<b>1</b>
A História de Paul Orfalea: um Processo, Não um Plano	4
Sobreviver Não É o Bastante: um Resumo	6
<b>Capítulo 1 Mudança</b>	<b>9</b>
Guilhotina ou Mesa de Tortura?	9
Surtando no Trabalho?	11
Empresas que Não Mudam Estão em Perigo	14
A Mudança É o Novo Normal	16
O que Acontece Quando os Jaguares Morrem?	18
O Problema das Fábricas	20
O que a Internet Tem a Ver com o Caos?	22
Empresas de Sucesso Odeiam a Mudança	23
A Promessa de Loops de Feedback Positivo e Fuga	26
A Fuga Não Dura para Sempre — Nada Dura	28
A Melhor Forma de Fuga É a Menos Óbvia	29
A Alternativa Evolutiva	30
<b>Capítulo 2 O que Todo CEO Precisa Saber sobre Evolução</b>	<b>33</b>
A Competição Impulsiona a Mudança	33
As Grandes Ideias	34
O que É um Meme?	35

Memes Não São Iguais a Genes	39
Periodicidade nos Memes	40
Genes versus Memes	43
Negar a Evolução Não a Faz Desaparecer	45
<b>Capítulo 3 Medo e Zoom</b>	<b>49</b>
Quatro Razões pelas quais as Pessoas Ficam Paralisadas Diante da Mudança	49
A Primeira Barreira à Mudança: Comitês	50
A Segunda Barreira à Mudança: Críticas	51
Líderes de Mercado Têm Medo de Fracassar	54
A Mudança Equivale à Morte	56
Por que o Gerenciamento de Mudanças Não Funciona	58
Como Construir uma Organização Capaz de Aceitar Mudanças? Redefina a Mudança	60
<b>Capítulo 4 E Você, Está em Zoom?</b>	<b>63</b>
Comece a Fazer Zoom Antes que a Crise Chegue	67
E Quanto à Corporação Criativa?	68
Primeiro Faça Zoom, Depois Pergunte	70
Comparando o Zoom com a Reengenharia	71
Não Mate o Dragão, Evite-o	72
Por qual Sofrimento Você Passará?	73
<b>Capítulo 5 Sua Empresa Tem mDNA</b>	<b>75</b>
O Vocabulário de Genes e Memes na Natureza e no Trabalho	75
O Poder da Metáfora	78
Por que a Evolução Funciona	79
As Empresas Evoluem	81

---

Evolução Desde o Princípio	84
A Rainha Vermelha Vai Trabalhar	87
Um Bom Motivo para os CEOs Rejeitarem a Evolução como Alternativa — E Por que Eles Estão Errados	90
CEOs Gostam de Escolher Números de Loteria	93
Evolução no Walmart	96
Seleção Natural e Seleção Artificial	98
Fuga Multiplicada por Dez	100
A Mudança Incremental É Suficiente?	102
<b>Capítulo 6 Estratégias Vencedoras, Combate à Estagnação e Sexo</b>	<b>105</b>
Digitando na França	105
A Estratégia Vencedora	106
A Estratégia Vencedora Estagnada	111
Pessoas Competentes Abraçam a Estratégia Vencedora Atual	113
Intensificando a Nova Estratégia Vencedora	115
Extinção como Estilo de Vida	116
Seleção Sexual no Trabalho	118
Seis Maneiras pelas quais as Empresas Podem Usar Estratégias de Sinalização	121
Os Memes Mais Importantes São Trocados com Seu Chefe	123
Aceitando o Novo mDNA	124
Sexo É Importante	128
Selecionar Artificialmente o mDNA em Sua Empresa (Ou Seja, Demitir Pessoas)	130
Escolha Seus Clientes, Escolha Seu Futuro	132

<b>Capítulo 7 Servos, Agricultores, Caçadores e Magos</b>	<b>135</b>
O Perigo de Citar Exemplos	135
A Amazon Testa e Ajusta Enquanto o Walmart Se Enrola	136
Servos, Agricultores, Caçadores e Magos	139
A Vida de um Servo	141
Por que as Empresas Contratam Servos?	143
O Fim da Era dos Servos	144
Transformando Servos em Agricultores	145
Deixe Alguns dos Servos Trabalharem em Outro Lugar	147
Os Agricultores Sabem como Ajustar	149
A Amazon Sabe Cultivar	150
A Safra da QVC Bateu a Amazon	151
Pense como um Garçon	153
Caçadores Não Têm Terras	156
A AOL Sabe Caçar	157
Loops de Feedback Rápido para Caçadores	158
Muitas Empresas Não Têm Ideia de como Caçar	159
Escolha Seus Funcionários, Escolha Seu Futuro	160
Magos Inventam	162
Em Defesa da Folga	163
<b>Capítulo 8 As Pessoas São o Elemento Fundamental</b>	<b>167</b>
Tudo Começa e Termina com o Indivíduo	167
Mudando Seu mDNA Pessoal: Minha Irmã Trouxe Más Notícias	169
Encontre um Chefe Excelente	171
Se Você Quer Sopa, Peça Sopa	173

---

Começando a Jornada Rumo à Organização em Zoom	175
A Melhor Maneira de Impedir que Sua Empresa Entre em Zoom	177
O Clube do Zoom	178
Uma Lição Rápida para Evitar a Armadilha de Aquisição	179
<b>Capítulo 9 Por que Isso Funciona Hoje: Feedback Rápido e Projetos de Baixo Custo</b>	<b>181</b>
Loops de Feedback Rápido	181
O Poder da Pergunta Incisiva	185
O Linux É Legal — Mas Não É o que Você Pensa	187
Tecnologia e Loops de Feedback Rápido	188
Eu Só Acredito Vendo — O Poder dos Protótipos	190
Uma Armadilha na Prototipagem	192
Dados Não São Informação — Mantendo a Promessa da TI	193
Colocando um Homem na Lua	195
Um Loop de Feedback Interrompido	197
Implementando o Hotwash	199
Plano para o Sucesso... e para o Fracasso	201
<b>Capítulo 10 Táticas para Acelerar a Evolução</b>	<b>203</b>
Apree a Charrette	203
Animais Evoluem em um Cronograma Regular	204
Traga de Volta os Anos-modelo	206
Alterne as Equipes que Trabalham em Novos Modelos	206
O Melhor Ganha do Perfeito	208
Desacelerar Não É o Oposto de Se Apressar	209
O que Fazer Se seu Pessoal Estagnar	211
Uma Coisa que Vale a Pena Roubar do Supermercado	213

A Página da Web Eterna	214
Todo Mundo Faz Brainstorm	215
A Caixa de Sugestões Não Morreu	216
Faça o Teste da Lixeira	218
Vivendo com Janelas Quebradas	218
Vamos Testar Isso!	220
O mDNA Deve Prescrever?	222
Caos Externo Significa Caos Interno?	224
O Foco Não É Mais Suficiente	226
Juntando Tudo: Hora de Decisão no Environmental Defense Fund	228
Über-estratégia?	234
<b>As Questões Importantes</b>	<b>235</b>
Por que?	235
Como você responde a mudanças pequenas e irrelevantes?	235
Quantas pessoas precisam dizer “sim” para uma mudança significativa?	236
Você tem vários projetos em desenvolvimento que apostam nos lados conflitantes de um possível resultado?	236
Você está construindo os cinco elementos de uma organização em evolução?	236
Você está investindo em técnicas que incentivam a evolução memética rápida?	237
O que alguém precisa fazer para ser despedido?	238
Quem são as três pessoas mais poderosas que estão entre as coisas que precisam mudar e a ação real de sua empresa?	238
E se você despedisse essas pessoas?	238
Qual é a estratégia vencedora de sua empresa?	238

---

Cada gerente deve fazer com que sua equipe dedique parte do tempo à criação do futuro?	238
Você (pessoalmente) é um servo, um agricultor, um caçador ou um mago?	239
E as pessoas com quem você trabalha todos os dias?	239
Se você largasse o emprego hoje, poderia conseguir um emprego decente como agricultor ou caçador?	239
Se você pudesse contratar alguém no mundo para ajudar sua empresa, quem seria?	239
O que está impedindo você de contratar alguém tão bom?	239
Se um mago onisciente entrasse em seu escritório, descrevesse o futuro e lhe dissesse o que fazer para se preparar para ele, sua empresa seria capaz de mudar em resposta à visão dele?	240
Como sua empresa pode reduzir drasticamente o custo de lançamento de um teste?	240
Existem cinco áreas em sua empresa que se beneficiariam de loops de feedback rápido?	240
Você está construindo todos os seus sistemas em torno de testes e ignorância?	240
Você está se escondendo do mercado?	241
Você já experimentou sushi?	241
Se você pudesse adquirir o mDNA de outra empresa, qual você escolheria?	241
Por que você não faz isso?	242
As economias de escala são realmente tão grandes quanto você pensa que são?	242
Este projeto se beneficiará com o aprendizado que ele gera?	242
Em quais mercados seus esforços de marketing poderiam entrar em fuga?	242
Quanto tempo a alta gestão gasta com clientes insatisfeitos?	242



O que você faz com as reclamações?	243
O que você está medindo?	243
Você está sendo egoísta com seu mDNA pessoal?	243
Você institucionalizou o processo de compartilhar o que aprendeu?	244
Você está se concentrando demais?	244
Você é a primeira escolha entre os candidatos a emprego que apresentam o mDNA que você procura?	244
Você é a primeira escolha entre os empregadores que têm a estratégia vencedora que você busca?	245
O que você precisa fazer para se tornar a primeira escolha?	245
Você faz zoom?	245
<b>Glossário</b>	<b>247</b>
<b>Nota do Autor</b>	<b>259</b>
<b>Agradecimentos</b>	<b>261</b>
<b>Índice</b>	<b>263</b>

# MUDANÇA

A mudança está fora de nosso controle, e a maneira como lidamos com ela é antiquada e ineficaz. Nossas organizações presumem que vivemos em um ciclo de tempo diferente, mais lento.

## Guilhotina ou Mesa de Tortura?

Meu primeiro emprego foi limpar a gordura da grelha de cachorro-quente no Carousel Snack Bar, perto de minha casa em Buffalo. Na verdade, não era uma grelha. Era mais uma série de espetos giratórios sob uma lâmpada. Eu também tinha que fazer o café e limpar o lugar todas as noites. Para mim, rapidamente ficou óbvio que eu não tinha muito futuro no ramo de alimentação.

Eu não precisava tomar muitas decisões em meu trabalho. E a gerente da lanchonete não esperava exatamente que eu iniciasse a mudança. Na verdade, ela não queria que ninguém a iniciasse. (Minha sugestão de abrir um ramo de frozen yogurt caiu em ouvidos moucos, assim como meu apelo de que seria muito mais barato preparar os cachorros-quentes sob demanda do que mantê-los na prateleira sob a lâmpada o dia todo.)

Ela acreditava que qualquer mudança, qualquer inovação, qualquer risco levariam a um resultado terrível para ela.

Depois que eu bati um recorde ao quebrar três jarras de café em um turno, minha carreira no ramo alimentício acabou. Eu estava na rua, desempregado com a tenra idade de dezesseis anos. Mas aprendi muito naquele primeiro emprego — e essas lições continuam sendo reforçadas.

Quase todos os dias, vou a uma reunião onde encontro minha chefe na lanchonete. Ok, não é exatamente ela, mas é alguém parecido: um intermediário corporativo que está tentando desesperadamente conciliar o status quo com um desejo apaixonado de sobreviver. Minha chefe não queria prejudicar o próprio emprego. Ela via todos os dias e cada interação não como uma oportunidade, mas como uma ameaça — não para a empresa, mas para o próprio bem-estar. Se ela tivesse um mantra, seria “Não estrague tudo”.

Em sua empresa, ela enfrentou duas escolhas: morrer de uma morte horrível, porém rápida, na guilhotina, ou morrer lentamente na mesa de tortura — que é uma maneira tão dolorosa de morrer, se não mais, e que certamente a deixaria Mortinha da Silva. Mas, em seus pesadelos, apenas uma dessas duas opções parecia aterradora — a guilhotina.

Tenho que admitir: eu tenho os mesmos pesadelos.

Você já passou uma noite inteira preocupado com o que seu chefe (ou seu corretor de investimento, ou um cliente importante) diria na reunião da manhã seguinte? Já ficou preocupado com algum momento derradeiro de total perdição? Esse é o medo da guilhotina.

---

“Em sua empresa, ela enfrentou duas escolhas: morrer de uma morte horrível, porém rápida na guilhotina, ou morrer lentamente na mesa de tortura — que é uma maneira tão dolorosa de morrer, se não mais, e que certamente a deixaria Mortinha da Silva.”

---

Mas quase ninguém tem medo da mesa de tortura. Não temos medo de uma demissão que ocorrerá daqui a dois anos se não

fizermos upgrade em nossos computadores antes que os concorrentes o façam. Não temos medo de estagnar e morrer lentamente. Não temos mais medo da morte súbita, embora a guilhotina seja, provavelmente, uma maneira muito melhor de morrer.

Por muito tempo, tive raiva de minha antiga chefe e de pessoas como ela. Fiquei incomodado por essas pessoas estarem sofrendo tanto. Acima de tudo, eu estava frustrado por estarem reduzindo o ritmo da mudança em suas empresas. Agora percebo que eu estava errado. Não era culpa dela. Ela não podia evitar ficar surtada e estressada. Ela não queria ser assim. A gerência fez com que ela ficasse assim. Eles a obrigaram a fazer isso por causa de suas políticas, de seus sistemas de inspeção, da mentalidade de comando e controle, que a impediam de fazer mudanças que ela sabia que estavam certas.

Ninguém gosta de mudanças.

A mudança real, arrasadora, que o deixa acordado a noite toda, não é divertida. Na maioria das empresas, é uma grande ameaça, uma chance de fracasso, de ver as ações despencarem, de ver divisões inteiras serem cortadas, de ouvir clientes gritar e berrar. Nossas empresas são organizadas como grandes máquinas projetadas para resistir a grandes mudanças a cada passo.

O problema é que hoje não temos escolha. Não podemos deixar a inovação para os peixes pequenos, as startups que não têm nada a perder. Ou mudamos nossos negócios, ou eles morrem.

## **Surtando no Trabalho?**

As empresas não são organizadas para mudanças. Nunca precisaram ser. Crescer e lucrar em tempos estáveis foi uma estratégia fantástica.

Quando forçadas a entrar em uma era de mudanças rápidas, a resposta das empresas organizadas para um ambiente estável é pedir aos gerentes e funcionários que ajam como um amortecedor entre

a empresa e o mundo externo em mudança. Lamentavelmente, isso não está funcionando.

Você está trabalhando mais horas do que costumava trabalhar? Muitas pessoas estão. E, somando-se a esses dias longos, muitas vezes parece que seu dia está preenchido com uma emergência após a outra. Passamos tanto tempo apagando incêndios e antecipando com ansiedade a próxima crise que quase não sobra tempo para fazer nosso trabalho real.

Embora seja fácil encontrar recursos para lidar com uma crise temporária (na verdade, você pode até desfrutar da adrenalina que um prazo dá), não podemos repetir a mesma coisa sempre. Os contadores são capazes de lidar com o último dia de prazo da declaração de imposto de renda porque sabem que só acontece uma vez por ano. É uma emergência temporária. Infelizmente, estar surtado de trabalho não é mais um fenômeno temporário. As mudanças agora são constantes, e as ideias fundamentais sobre as quais construímos nossas empresas e nossas carreiras estão saindo de moda rapidamente. Elas estão desaparecendo tão rápido que, pela primeira vez, você tem que lidar com as implicações da mudança em vez de esperar pela aposentadoria, uma promoção ou um novo emprego. O mundo está mudando enquanto você atua, e isso não é divertido.

---

“Não podemos trabalhar por mais horas. Não podemos absorver mais estresse ou suportar mais ansiedade no trabalho. Podemos, por outro lado, redefinir radicalmente o que fazemos no trabalho e construir organizações que são projetadas para ter sucesso, independentemente do que o futuro em constante mudança gera.”

---

Em um dado momento da jornada, decidimos que nosso trabalho era absorver o estresse que vem com a mudança. Nosso trabalho é trabalhar por mais horas, assumir mais riscos pessoais, absorver mais estresse. A frustração e o estresse não são atípicos. Eles são, no entanto, desnecessários.

Não podemos trabalhar por mais horas. Não podemos absorver mais estresse ou suportar mais ansiedade no trabalho. Podemos, por outro lado, redefinir radicalmente o que fazemos no trabalho e construir organizações que são projetadas para ter sucesso, independentemente do que o futuro em constante mudança gera.

Seu trabalho não deve ficar entre as regras antigas da empresa e as novas regras do mundo exterior. Em vez disso, a empresa precisa mudar de dentro para fora. Ela precisa aprender a entrar em zoom.

Uma empresa em zoom adota a mudança como uma oportunidade competitiva, não como uma ameaça. Uma empresa em zoom reage a novas oportunidades e não paralisa diante de um futuro incerto.

Toda empresa estava em zoom quando era jovem. Mas o sucesso estragou a maioria das organizações, e agora elas estão muito inchadas, muito engessadas e com muito medo de entrar em zoom novamente. Se sua empresa está sob estresse, ela tem apenas duas opções: mudar ou exigir que pessoas como você absorvam o estresse. A primeira opção é produtiva, estimulante e lucrativa; a segunda leva a um surto infeliz.

Já que o caos que enfrentamos veio até nós gradualmente, é fácil acreditar que podemos adaptar a maneira como lidamos com ele de maneira gradativa. Isso não é verdade. A maneira como costumávamos fazer negócios — dependendo de bens físicos altamente lucrativos e ciclos gerenciáveis de mudança — acabou.

Em *Marketing de Permissão*, escrevi sobre uma grande transição de poder entre consumidores e profissionais de marketing. Antigamente, os profissionais de marketing estavam no comando. Eles controlavam como e quando se comunicavam com os consumidores. Construimos toda a nossa cultura de consumo em torno da ideia de que anúncios repetitivos na televisão e na mídia impressa poderiam atrair os consumidores a gastar dinheiro e gerar lucro para as empresas. As empresas que investiram em interromper pessoas tornaram-se incrivelmente lucrativas. Os profissionais de marketing estavam no comando. Eles controlavam o mercado, e os

consumidores eram um rebanho. Esses dias acabaram. As empresas não são mais capazes de gerenciar a atenção do consumidor; é a atenção do consumidor que as gerencia.

Neste livro, apresento um argumento muito mais amplo. Antigamente, as empresas comandavam. Bons gerentes administravam as mudanças. Eles controlavam como e quando uma empresa responderia ao mundo externo. Esses dias acabaram. Você não pode gerenciar a mudança. É a mudança que gerencia você.

Se você está infeliz, estressado, esgotado e/ou perdendo dinheiro em nosso mundo caótico, talvez seja hora de considerar uma abordagem radicalmente diferente. É possível construir uma empresa que aceite as mudanças em vez de lutar contra elas. Uma empresa que atraia pessoas que querem se mover rápido, não devagar. Uma empresa que muda mais rápido do que seu ambiente, conquistando uma vitória esmagadora atrás da outra.

## **Empresas que Não Mudam Estão em Perigo**

Vencedores mudam; perdedores, não. Digital, Wang, Western Union, Compaq, Penn Central, PointCast, Infoseek — todas estão em minha lista de perdedores, porque todas hesitaram e perderam oportunidades enormes. Cada uma delas foi a rainha da cocada preta até serem destronadas, tendo lutado o tempo todo em vão para fazer o mundo ficar do jeito que estava.

A Federal Express é diferente. Fale com David Shoenfeld, ex-vice-presidente mundial de marketing e atendimento ao cliente da FedEx e, mais cedo ou mais tarde, o ZapMail será assunto. Cerca de quinze anos atrás, alguém na FedEx teve a brilhante ideia de colocar aparelhos de fax muito caros nos principais escritórios da empresa e fazer com que esses escritórios atuassem como intermediários para o envio de faxes no mesmo dia. Eles puseram David no comando disso. Uma grande promoção para ele na época. Infelizmente, o ZapMail

foi um grande fracasso. No momento em que a FedEx o desligou, o ZapMail oficialmente custara à empresa cerca de US\$300 milhões.

Você poderia pensar que isso teria destruído a vontade da gestão da FedEx de aceitar a mudança — que, para sempre, quando alguém surgisse com uma ideia de negócios revolucionária, outra pessoa mencionaria o ZapMail, e todos revirariam os olhos e virariam as costas. Quer saber? O pessoal da FedEx faz exatamente o oposto. Eles estão muito orgulhosos do ZapMail, de sua disposição para assumir riscos, do erro que confirmou sua vontade de mudar.

No Carousel Snack Bar, aprendi três lições que são tão válidas agora, 24 anos depois, quanto foram na época. A primeira é que nunca se deve aceitar um emprego que exija que você leve a própria flanela para o trabalho. A segunda é que empregos em que você não inicia a mudança nunca são tão desafiadores, divertidos ou bem pagos quanto aqueles em que você faz isso. E a terceira é que as empresas que não mudam desaparecem (no local onde era a lanchonete agora é uma loja de calçados).

É fácil ver essas lições dando resultado na internet, mas a mudança não envolve apenas esse meio. Quando a internet vira coisa do passado, as empresas ainda estão mudando. Lembra-se da DeSoto, PierceArrow, Dusenberg, Packard e da American Motors? Que tal Borland, Spinnaker Software, Ashton-Tate e (por pouco) Apple? Ou A&M Records? Ou Orion Pictures?

É possível mudar com muita frequência? Todos conhecemos algum tio louco que teve quarenta projetos de negócios diferentes nos últimos quarenta anos. Bares de sucos, day trading, suplementos alimentares, limpeza de carpetes... o tio está sempre mudando. Não acho que corremos o risco de nos tornarmos ele. Há uma diferença entre inventar moda e mudar, e a maioria de nós sabe disso. Qualquer pessoa que já teve uma empresa fechada sabia o que fazer. Simplesmente não foi capaz de executar o plano.



## A Mudança É o Novo Normal

“Excelentes empresas não acreditam na excelência — apenas na melhoria e na mudança constantes.” Ou seja, as empresas excelentes de amanhã valorizarão a impermanência — e prosperarão em meio do caos.

Tom Peters, *Thriving on Chaos*<sup>1</sup>, 1987

No primeiro capítulo de *Thriving on Chaos*, Tom Peters elaborou uma sucessão de argumentos turbulentos que estava atingindo o mundo quinze anos atrás. Ele escreveu sobre a compra da AMC pela Chrysler, a compra da United Technologies pela GE, a entrada da Hyundai nos EUA, o influxo de IPOs, a viagem alucinante da People Express Airline, a loucura na indústria de bens embalados e a mara-vilha do Minit-lube.

Peter Drucker e outros pensadores de longo prazo querem que acreditemos que cada geração acredita que ela, e somente ela, está passando por mudanças enormes. Afinal, sobrevivemos à Revolução Industrial, a duas guerras mundiais, à bomba atômica e ao sitcom *A Ilha dos Birutas*. A mudança da atualidade certamente não é mais radical do que as mudanças pelas quais já passamos.

Os computadores e as redes que os conectam são a razão pela qual as mudanças atuais são fundamentalmente diferentes daquelas que as empresas já sofreram antes. Mudar em um mundo conectado sempre tem mais repercussões. Agora, a mudança leva a mais mudança. A turbulência se espalha. Bob Metcalfe, o inventor da Ethernet, cunhou uma lei que ainda existe: o poder de uma rede aumenta com o quadrado do número de computadores (ou de pessoas) conectados a ela. Duas pessoas e um aparelho de fax é algo interessante. Duzentos milhões de pessoas com uma conta de e-mail mudam o mundo.

---

1 “Prosperando no Caos”, em tradução livre.

Há cinquenta anos, uma recessão como a que ocorreu no local que era chamado de zona internacional de Tânger era sentida em Tampa após alguns anos (se é que isso aconteceria). Hoje, bastam alguns minutos. Quando Tom Peters escreveu sobre mudanças constantes quinze anos atrás, ele estava prevendo o início de um mercado computadorizado. Mas não havia redes naquela época. Nem internet. Nem conexão wireless. Nem comércio de ações computadorizado.

Atualmente, a **entropia** comanda. É tanto uma lei da nova economia quanto uma lei da ciência: as coisas raramente se mantêm ordenadas por conta própria. Como Stephen Hawking apontou, embora seja possível que uma xícara caia da mesa e se parta em 1 milhão de pedaços, é muito improvável que esses milhões de peças voltem a pular sobre a mesa e se reconstituam em uma xícara.

Os sistemas, é claro, podem combater a entropia. As pessoas sabem como separar um monte de molas aleatórias e transformá-las em relógios. O Sol “sabe” como separar uma série de explosões solares aleatórias e domesticá-las em uma fonte coerente de calor e luz. Embora o mundo do qual estamos falando seja um sistema orgânico, isso não impede a ocorrência de atos aleatórios. E eles estão ocorrendo tão frequentemente quanto costumavam ocorrer.

No entanto, agora é pior. Muito pior. Porque quando uma xícara cai da mesa, isso afeta todas as xícaras do mundo. O que significa que, da mesma forma que a neve e as pedras se juntando a uma avalanche, as mudanças estão acontecendo com muito mais frequência do que antes. Agora temos que lidar com as demais mudanças, não apenas com as nossas.

Nos últimos vinte anos, ocorreram quatro mudanças estruturais significativas nos negócios. Essas mudanças significam que não estamos no mesmo barco que estávamos até então. Em vez disso, significam que estamos enfrentando ajustes permanentes ao status quo:

1. A velocidade com que tomamos decisões é, agora, o fator que limita a velocidade dos negócios. São as nossas decisões que

estão no caminho crucial para fazer as coisas acontecerem. O tempo de espera para muitas das coisas que precisamos fazer (desde abrir uma empresa até obter uma remessa de couro) diminuiu. Tudo na empresa espera — não por uma remessa ou um processo, mas por uma decisão.

2. A internet tornou as informações quase gratuitas e onipresentes, alimentando ainda mais a necessidade de velocidade. E podemos enviar essas informações digitalmente, o que significa que elas não se degradam com a distância ou o manuseio.
3. Uma visão de mundo provinciana criou ilhas de estabilidade. Essas ilhas estão desaparecendo. Existe apenas um mercado para o mundo inteiro.
4. A lei de Metcalfe (as redes ficam mais poderosas quando conectam mais pessoas) atingiu o infinito. A rede invasiva de telefones, faxes, e-mails e a web agora nos conecta virtualmente a todos.

Em 1987, Tom Peters sentiu um desenrolar que segue até hoje. Porém, ele está ficando mais pronunciado e não há como voltar atrás. A mudança é o novo normal, e as organizações aceitarão isso ou desaparecerão.

## **O que Acontece Quando os Jaguares Morrem?**

Eu estava lendo o *New York Times* alguns meses atrás e encontrei um anúncio de opinião do Greenpeace. A chamada dizia: “O que acontece quando os jaguares morrem?”

Como não estava particularmente preocupado com os jaguares, virei a página e continuei lendo. Mas, após alguns minutos, minha curiosidade não desistia da pergunta. O que aconteceu? Então voltei e li o anúncio.

Jaguares, ao que parece, vivem no México. Sua comida favorita são coelhos. Quando os jaguares morrem (devido à invasão de seu hábitat por pessoas), os coelhos se multiplicam como, bem, como coelhos. E, quando o número de coelhos aumenta drasticamente, a pastagem se transforma em deserto. Em outras palavras, uma pequena mudança no status de um animal (o jaguar) pode fazer com que milhões de hectares se tornem um deserto.

O ecossistema é muito responsivo. Mate uma safra e espécies inteiras que dependem dela se extinguem, assim como o ecossistema em que sua empresa opera. Uma pequena mudança — digamos, a disponibilidade de dados de preços competitivos para sua base de clientes — pode ter implicações na maneira como sua empresa deve conduzir todas as operações para obter sucesso. Por exemplo, o negócio de impressão comercial não é mais dirigido por gráficas locais e vendedores amigáveis. Já que um cliente pode descobrir quanto deve custar um trabalho, cada impressora (seja online ou não) deve responder a um cenário completamente diferente.

Ecossistemas instáveis são inimigos dos negócios tradicionais, especialmente dos líderes de mercado. Eles otimizaram um plano para extrair o valor máximo do ecossistema como ele está *hoje*. Quando o ecossistema muda, não apenas a empresa perde sua capacidade de extrair esse valor, mas o tamanho da empresa começa a efetivamente jogar contra isso.

Então, se você vai fazer apostas sobre o futuro do ecossistema em que sua empresa se encontra, ficaria confortável em apostar que o sistema permanecerá estável? Em 1963, a Bucyrus-Erie Company construiu a maior escavadeira elétrica de decapagem já construída, projetada para extrair carvão de sua mina, no Kansas. Esse dispositivo era tão grande (tinha 48 metros de altura e pesava mais de 4 milhões de quilogramas) que teve que ser construído no local e, desde o início, foi projetado para viver e morrer naquele pedaço de terra.

Em 1963, o ecossistema de mineração de carvão barato no Kansas era estável o suficiente para que a Bucyrus-Erie sentisse que investir os

milhões de dólares do custo do dispositivo era uma aposta segura. Esse é o mesmo motivo pelo qual é tão fácil comprar um avião da Boeing — praticamente qualquer banco do mundo lhe dará um empréstimo, tendo apenas o avião como garantia. Os bancos têm confiança de que ninguém inventará algo que torne aquele avião obsoleto tão cedo.

Mas quantos ecossistemas são tão estáveis quanto a mineração de carvão ou as aeronaves? Dez anos atrás, ninguém teria apostado contra a NBC, a Merck, a Sunbeam, a Mary Kay Cosmetics ou a Knight Ridder. Mesmo assim, hoje o futuro de todas essas empresas está em jogo.

## O Problema das Fábricas

Desde que começamos a levar a agricultura e as fábricas a sério, os empresários abraçaram a ideia de que os investimentos em instalações físicas valerão a pena. Vá a uma reunião na Universal Pictures e eles adorarão lhe mostrar a parte interna. Visite a fábrica de berços de hospital do meu pai e você verá punctionadeiras e linhas de pintura. A Universidade de Harvard tem edifícios imponentes cobertos de hera. A Random House está erguendo um enorme arranha-céu no centro de Manhattan.

No cerne do capitalismo, está a ideia de que um empresário pode pegar dinheiro dos investidores e gastá-lo em uma infraestrutura que pagará dividendos nos próximos anos. Ter uma fábrica maior e melhor sempre foi a melhor maneira de enriquecer.

No entanto, existem dois grandes problemas com as fábricas. A primeira é que, em tempos de mudanças rápidas, a infraestrutura deixa de ser uma vantagem e passa a ser um obstáculo. Manter essas fábricas operantes e pagar dividendos muitas vezes forçam a empresa a conter a inovação.

O segundo problema é que as empresas realmente lucrativas não dependem mais das fábricas. Desde 1970, o peso médio de um dólar

(corrigido pela inflação) das exportações dos Estados Unidos caiu 50%. Em outras palavras, estamos enviando ideias, não coisas.

Se uma fábrica não precisa estar perto do usuário final (por causa do frete barato) e não precisa estar perto do cliente (por causa da facilidade de comunicação de longa distância), então a localização não é, de fato, uma vantagem competitiva. O proprietário de uma fábrica frequentemente trabalha no ramo de commodities.

---

“Ser centrado em fábricas não aumenta seus lucros, mas os diminui.”

---

Enquanto escrevo isto, estou curtindo a música de uma banda chamada Timbuk 3, de Atlanta. O CD foi fabricado por uma empresa japonesa, em Indiana, e está sendo tocado em um CD player coreano por meio de um amplificador feito no estado de Washington. Por fim, a música sai de alto-falantes estéreo de mármore maciço de 70kg feitos na Tailândia (que têm tweeters que foram feitos na Dinamarca). Meu palpite é que, a cada passo ao longo do caminho, o “fabricante” tinha uma escolha de fábricas que ele poderia usar para fazer cada componente. E, provavelmente, não era o dono delas.

Ainda precisamos de fábricas? É evidente que sim. De que outra forma vamos fazer tudo isso? Meu ponto é que, embora o mundo ainda precise de fábricas, isso não significa que você tenha que ser dono delas. Ter uma fábrica provavelmente se tornará um nicho de negócio lucrativo, uma forma boa de ganhar a vida. Mas as empresas que se movem rapidamente e que apresentam alto crescimento e ampliação não precisam ser proprietárias delas.

Já que as fábricas não são mais regionais, porque o fornecedor final não é mais o fabricante, o modelo que era centrado nelas morreu. Ser centrado em fábricas não aumenta seus lucros, mas os diminui. Ser centrado em fábricas não *diminui* seu tempo de produção para o mercado, apenas o *umenta*.

## O que a Internet Tem a Ver com o Caos?

Este não é um livro pontocom. Um ano atrás, a internet desfaria tudo o que foi feito e mudaria tudo o que precisava ser mudado. Ideias antigas, como lucros, perdas e receita, estavam obsoletas, e era melhor nos acostarmos a uma economia muito diferente. Controltop.com (sim, era uma empresa real e, sim, eles vendiam meias-calças modelo control top) e outros de sua laia, de alguma forma, reescreveriam as regras da economia.

Agora que todos nós passamos pela correção tão proclamada, há um novo coro de vozes. Esse coro nos lembra de que tudo era exagero, que as coisas agora voltaram ao normal e que as vozes da mudança estavam erradas, erradas e erradas.

Como acontece na maior parte da dialética, o futuro está em algum lugar no meio-termo. A internet está mudando tudo, mas as mudanças serão menos visíveis do que esperávamos. Veja esta declaração pós-crash (março de 2001) do *New York Times*: “A internet, com suas inúmeras conexões online, acelera a transmissão de ideias, boas e ruins, e simplifica seu alcance. Ela permitiu que os gerentes de negócios espiassem todos os elos da **cadeia de suprimentos** que alimentam seus processos de fabricação e mudassem de direção com uma agilidade que seria inimaginável apenas alguns anos atrás.” O artigo fala sobre 8 mil pessoas perdendo seus empregos na Solectron (em um dia).

Antigamente, a Solectron poderia levar um ano ou mais para se adaptar e se ajustar a uma desaceleração da economia e do mercado de placas de circuito. Agora, com todas as empresas conectadas umas às outras, leva minutos, não meses ou anos, para que as notícias ruins cheguem. De muitas maneiras, a cadeia de suprimentos agora está tão turbulenta quanto o mercado de ações. E as empresas que estão no final dessa cadeia podem ser afetadas o tempo todo.

Costumava haver uma pausa nos sistemas que conectam as empresas umas às outras. Demorava muito tempo para registrar os

pedidos, esgotar o estoque e para o departamento de compras descobrir o que o departamento de vendas estava fazendo. Agora toda essa pausa está sendo drenada do sistema. Com todos os departamentos conectados em rede, os responsáveis pelas compras podem observar uma desaceleração nas vendas em minutos em vez de meses.

A internet é a razão pela qual as mudanças estão se acumulando exponencialmente. É a razão pela qual esse caos não é como todo o caos que veio antes. Não por causa das compras com um clique na Amazon.com ou da busca por motoristas de táxi turcos no Yahoo! Mas porque a internet conecta todas as empresas e todos os consumidores em uma web instantânea, na qual o tempo de resposta é quase zero.

## **Empresas de Sucesso Odeiam a Mudança**

Em tempos estáveis, as empresas têm sucesso quando se tornam muito boas em alguma coisa. Maximizar a capacidade de agir como fábricas — que absorvem matéria-prima e dinheiro de um lado e expõem produtos e serviços do outro — é o segredo do sucesso.

Desde o início da Revolução Industrial, o objetivo da maioria das empresas tem sido crescer e se tornar mais eficiente. Essas empresas trabalham para eliminar a variabilidade nos produtos que fabricam, para evitar riscos, serem confiáveis, previsíveis e escalonáveis. Elas investem em infraestrutura e manuais de políticas para reduzir a variabilidade e aumentar a eficiência.

Em tempos de mudança, no entanto, as regras parecem ser muito diferentes. O que funcionou em tempos estáveis é exatamente o que levará uma empresa à falência quando as coisas estiverem mudando. Em vez de ser grande, eficiente e evitar riscos, parece que as empresas que se saem melhor (no longo prazo) em tempos de mudança e volatilidade são as pequenas e que apresentam perfil de risco. A eficiência fica em segundo plano em relação à coragem (e



à sorte). Os manuais de políticas internas tornaram-se, na verdade, um obstáculo.

A mudança não é algo novo. Mesmo empresas estáveis conviviam com mudanças. Porém, era como a gravidade — ela estava sempre lá, era previsível e podíamos lidar com isso. Até mesmo a mudança era estável!

Agora vivemos em tempos turbulentos. Tudo em nosso mundo — do marketing à tecnologia, à distribuição, aos mercados de capital — está mudando mais rápido do que nunca (e nem sempre na mesma direção). Ainda assim, a maioria das empresas não tem ideia do que está causando essa mudança, como ela pode afetá-las e, mais importante, o que fazer a respeito disso.

Observamos as ações da empresa em queda, mas não fazemos nada até que os índices estejam muito baixos. Em seguida, o conselho demite o CEO, o novo CEO conduz demissões em massa, e a empresa continua mancando até que alguém a compre. Ou vemos uma nova tecnologia revolucionando um setor após o outro, mas a ignoramos e esperamos que ela suma antes de chegar até nós. Um dia ela chega, e nosso concorrente a utiliza para nos derrubar com um produto novo e inovador.

Empresas de sucesso odeiam mudanças. Pessoas com ótimos empregos odeiam mudanças. Elas abominam confusão, caos e mudanças nos ambientes competitivos. Os líderes de mercado procuram e valorizam sistemas confiáveis.

Mas os iniciantes e os empreendedores amam mudanças. A turbulência embaralha as peças do tabuleiro e dá a eles a chance de ganhar participação no mercado e lucros. E como sempre há mais concorrentes do que líderes de mercado, há uma grande demanda por mudanças. Mais inovação. Mais concorrência. Mais mudanças. *Mas isso não vai sumir. Vai piorar.*

Os tempos estáveis nos obrigam a pensar em nossas empresas como máquinas. Elas são perfeitamente ajustadas, fáceis de copiar, de dimensionar e de possuir. Construímos máquinas em uma linha de montagem, seguindo regras específicas e com foco em como torná-las mais baratas e com uma confiabilidade cada vez maior.

Se sua empresa é uma máquina, você pode controlá-la. Você pode construir outra maior. Pode designar operadores para ela e treiná-los para que a operem cada vez mais rápido.

---

“Nossas organizações não são máquinas independentes, situadas no meio de um ambiente estável. Em vez disso, trabalhamos para empresas que são organismos vivos, respirando e mutáveis, em interação com milhões de outros organismos vivos, respirando e mutáveis.”

---

Em tempos de mudança, esse modelo está errado. Nossas organizações não são máquinas independentes, situadas no meio de um ambiente estável. Em vez disso, trabalhamos para empresas que são organismos vivos, respirando e mutáveis, em interação com milhões de outros organismos vivos, respirando e mutáveis.

Gerentes e funcionários estão procurando uma maneira de dar sentido a essa turbulência. Precisamos de uma metáfora para nos ajudar não apenas a lidar com a mudança externa, mas a *aceitá-la* para ter sucesso.

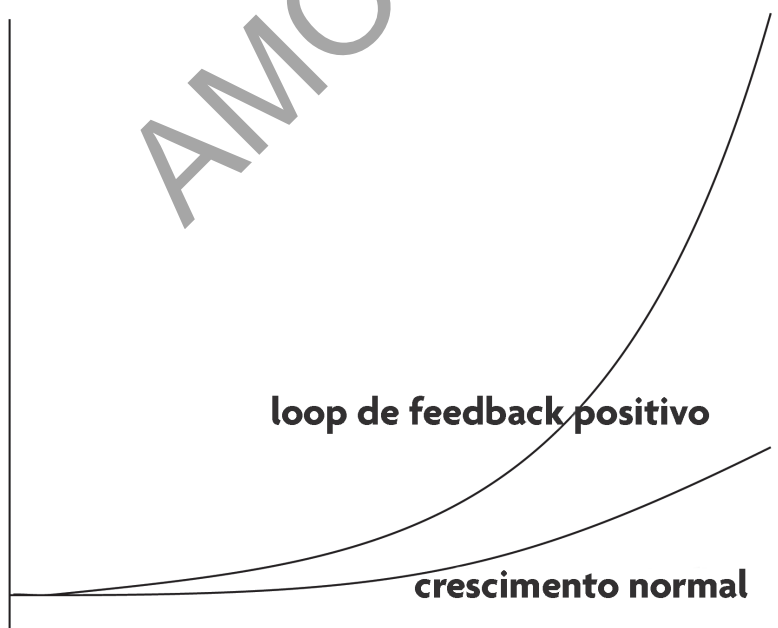
Esse não é um negócio com o qual estamos acostumados. É um novo princípio, que parecerá pouco natural no início. Precisaremos de um novo vocabulário até mesmo para discuti-lo. Pegando emprestado o campo da biologia evolutiva, tentarei delinear uma nova definição de negócio de sucesso. Precisamos reinventar o que significa liderar (ou trabalhar em) uma organização.

## A Promessa de Loops de Feedback Positivo e Fuga

Sobreviver à mudança é uma meta nobre; porém, e se aceitar a mudança não apenas nos ajudasse a sobreviver, mas nos desse melhores resultados?

Antes de seguir com a leitura deste livro, no qual descrevo uma maneira diferente de lidar com a mudança, considere o lado positivo dela. Em vez de forçá-lo a apagar incêndios e a lidar com emergências, é possível que a mudança apresente a você e à sua organização novas e gigantescas oportunidades.

Os cientistas falam sobre loops de feedback positivo. São sistemas nos quais as entradas são amplificadas e se tornam as saídas — e, então, retornam e se tornam as entradas novamente. Aquele som estridente que vem de um microfone mal projetado é chamado de feedback porque o som amplificado do microfone sai dos alto-falantes e volta direto para o microfone. No entanto, os loops de feedback positivo podem ter resultados benéficos.



O dinheiro no banco encontra um loop de feedback positivo como o do gráfico anterior porque você ganha juros sobre seu dinheiro, depois juros sobre os juros e, por fim, ainda mais juros sobre esses juros.

Quando uma avalanche começa no topo de uma montanha, são apenas algumas pedras caindo de um precipício. No entanto, cada uma dessas pedras começa a fazer com que outras mais rolem, e a avalanche aumenta em força até se tornar poderosa o suficiente para destruir uma vila inteira. Esse é um loop de feedback positivo.

Uma empresa tem sucesso, em grande parte, porque é bem-sucedida. Uma vantagem inicial torna-se uma vantagem intransponível, porque a inicial é, em si, um fator para o sucesso da empresa.

À medida que os mercados se tornam mais caóticos, eles criam oportunidades para novos players obterem uma vantagem antecipada. Com planejamento e sorte, essa vantagem pode se transformar em uma grande vantagem, especialmente se um loop de feedback positivo reforçar essa liderança.

Quando as pessoas começam a interagir umas com as outras em um loop de feedback positivo, este é amplificado, entrando em um estágio chamado de fuga. O pioneiro da ciência evolucionária, Sir Ronald Fisher, cunhou esse termo para designar um sistema evolucionário que avança cada vez mais rápido, reforçado pela seleção sexual.

Todos estamos familiarizados com o fenômeno da fuga. Um livro começa a ser vendido e, de repente, as pessoas começam a comprá-lo *só porque outras pessoas estão comprando*. As pessoas vendem itens no eBay porque é onde estão todos os compradores. Mas todos os compradores estão lá porque os vendedores sabem que esse é o local onde os encontrarão!

Claro, a fuga também pode funcionar na outra direção. Uma ação na NASDAQ começa a cair, o que leva a notícias e boatos sobre a queda, o que leva ainda mais investidores a entrar em pânico e a