Idéias em processo

Saiba quais são os temas e conceitos que concentram a energia intelectual dos grandes pensadores do management da atualidade, conforme apontados pela Business Strategy Review

O esforço intelectual se reflete geralmente em livros e artigos que olham a realidade de novas perspectivas. No caso dos pensadores do mundo do *management*, muitas vezes as idéias não surgem de marcos teóricos, mas sim da experimentação prática. E o veículo eleito para a divulgação delas pode ser tanto livros e revistas como *weblogs*.

Neste artigo, 15 das mais importantes personalidades do *management* e dos negócios de modo geral –entre elas, acadêmicos, consultores, um filósofo social, um pioneiro da internet e um *coach* de executivos– revelam qual seu trabalho atual e antecipam algumas de suas novas idéias.

Charles Handy

Filósofo social

"A filosofia e a filantropia são minhas duas preocupações atuais. Estou terminando um livro chamado *Myself and Other More Important Matters*, que deve ser publicado ainda no primeiro semestre de 2006. Nele trabalho o que aprendi em vários episódios e períodos de minha vida, para, a partir daí, descobrir qual a filosofia de vida subjacente a tudo isso. Espero que possa levar os leitores a refletir sobre suas próprias experiências e crenças.

Eu mesmo fiquei surpreso ao perceber, por exemplo, que algumas das causas que abracei na vida, como a educação em negócios, já não fazem parte de minhas crenças. Por outro lado, foi uma oportunidade de ventilar alguns de meus cavalos de batalha: o crescimento da economia de agentes livres, o desperdício que é a ajuda ao desenvolvimento dos países de Terceiro Mundo, a necessidade de uma nova legislação para as empresas e, não menos importante, como a definição de sucesso muda ao longo da vida.

Estou também escrevendo um livro com minha mulher, Elizabeth, fotógrafa de retratos. Estamos elaborando o perfil de 25 novos filantropos, empreendedores que na meia-idade passaram a utilizar sua capacidade empreendedora a serviço de boas causas. Chama *Beyond Success* e espero que encoraje mais jovens de sucesso a doar tempo, habilidades, energia e dinheiro para a criação de novas iniciativas do bem.

Entre os personagens que retratamos estão Jeff Skoll, um dos dois fundadores da eBay, que agora está voltando suas atenções e seus recursos para a produção de filmes que discutam questões da atualidade; um tibetano-australiano que vendeu sua rede de restaurantes para cozinhar 400 refeições por noite para os sem-teto de Sydney; e um construtor irlandês que todo ano enche um avião de voluntários de seu país para erguer 50 casas em uma semana na África do Sul."

"A subgestão é a causa oculta de muitos problemas. É fácil encontrar exemplos em qualquer lugar que se olhe, desde crianças mal-educadas até os problemas de serviço ao consumidor"

Bruce Tulgan

James Champy

Co-autor do *best-seller Reengenharia*

"Os consumidores vêm-se beneficiando de aumentos significat vos de produtividade e da transferência de mão-de-obra para países de baixo custo de produção. Com exceção do petróleo, os custos –e os preços– em todos os setores parecem só cair. Os consumidores esperam cada vez mais, pagando cada vez menos. É o que chamo de economia do 'mais por menos'.

Essa economia é o resultado benéfico e, ao mesmo tempo, a maldição que traz a tecnologia. A maldição está no fato de as organizações de negócios terem de aprender a competir não apenas com base no preço.

Em algum momento, as empresas não serão mais capazes de reduzir custos e preços e a competitividade se baseará também no valor entregue. Isso requererá um grau maior de inovação do que aquele presente em novos produtos ou serviços; requererá novas formas de operar.

Em alguns setores, como o de varejo, combinações de produtos e serviços levarão a novas experiências de consumo. O trabalho será redistribuído, tanto do ponto de vista organizacional como do geográfico. A escolha dos fornecedores e a forma pela qual as empresas se relacionam com eles se tornarão cruciais para a qualidade das operações.

Aprender a entregar mais por menos será o desafio dos próximos dez anos e obrigará que se repensem estratégias, estruturas e processos. É um desafio que vai além da reengenharia."

Marshall Goldsmith

***Coach* de executivos**

"Trabalho atualmente em descobrir por que é tão difícil para as pessoas –mesmo para as mais inteligentes, dedicadas e comprometidas– mudar seu comportamento ao saber que devem fazê-lo. Em meu trabalho como *coach* de executivos, sou contratado por profissionais de muito sucesso para ajudá-los a mudar seu comportamento. Embora o que eu peça para eles fazer seja em geral bastante simples, na verdade está longe de sê-lo.

Em setembro deste ano, será publicado meu livro *What Got You Here Won't Get You There*. Ele explora os desafios da mudança de comportamento por meio de muitos exemplos e estudos de casos que recolhi em meus anos de trabalho com executivos. Combina as três dimensões de minha vida profissional: *coaching*, ensinar e escrever.

Aprendo principalmente quando estou fazendo o trabalho de *coaching*. Uma vez que eu não ganho a menos que meus clientes tenham melhorado, aprendi a ser muito prático. Aprecio a dificuldade que todos temos em mudar o próprio comportamento e ainda mais a dificuldade em mudar a percepção dos outros sobre nós. Vejo meu trabalho como um laboratório de constante aprendizado.

Divirto-me muito ao ensinar. Como sou budista e minha filosofia de vida é ser feliz no presente, a diversão faz muita diferença para mim. No papel de professor, aprendi que um bom conteúdo não é suficiente para gerar um bom aprendizado. O processo de aprendizado tem de estar diretamente ligado a quem aprende. Esforço-me para fazer com que o que escrevo seja tão divertido e impactante como minhas aulas.

Obtenho meus melhores resultados por meio do que escrevo. Não são tantas as pessoas para as quais posso dar aula, e muito menos treinar diretamente. Por meio do que escrevo, chego a um contingente bem maior, centenas de milhares de leitores. Antes de morrer quero exercer o maior impacto positivo possível sobre a vida das pessoas. Como parte desse esforço, resolvi 'doar' tanto quanto eu for capaz. Praticamente todos meus artigos e vídeos estão em meu *website* [www.marshallgoldsmithlibrary.com]. Eu estimulo as pessoas a visitá-lo e pegar o que quiserem e dividirem com quem desejarem.

Recentemente, dei aulas em um programa de formação de executivos de um grande banco. Uma participante havia assistido a minha aula dois anos antes. Quando lhe perguntei o que havia mudado como resultado dessa aula, ela respondeu: 'Para ser franca, não tenho certeza de que mudei algo em meu trabalho no banco. Por outro lado, tornei-me uma mãe melhor, o que para mim é muito importante'. E isso foi o suficiente para mim."

"Há outra parte da história que ainda não foi contada. Como exatamente uma liderança ou uma organização podem tornar-se imunes às síndromes de fracasso?"

Sydney Finkelstein

Bruce Tulgan

Consultor e fundador da Rainmaker Thinking

"A subgestão [*under-management*, em inglês] é muito mais devastadora e comum do que a microgestão. Na verdade, a consciência disseminada sobre os perigos da microgestão e os esforços para evitá-la acabam contribuindo para a subgestão.

Entre os muitos objetivos de meu próximo livro, *The Under-Management Epidemic*, estão: contribuir para que o termo 'subgestão' ocupe seu lugar no glossário do *management*, ao lado de 'microgestão', e fazer com que ela seja mais ameaçadora e mais evitada que a microgestão.

É claro que discutir liderança é fundamental para debater essa questão. Eu parto da 'gestão' para concentrar a discussão nos aspectos mais mundanos, embora absolutamente cruciais, da liderança: oferecer direção e orientação, manter as pessoas responsáveis por seus atos, lidar com o fracasso e recompensar o sucesso. Esses são os elementos básicos da gestão, e freqüentemente são esquecidos.

A subgestão é a causa oculta de muitos problemas. É fácil encontrar exemplos em qualquer lugar que se olhe, desde crianças mal-educadas até os problemas de serviço ao consumidor que se experimentam no dia-a-dia. E muitos problemas têm origem em um ou mais líderes que não conseguem assumir suas responsabilidades diariamente; não conseguem dizer às pessoas o que devem fazer e como fazê-lo, passo a passo; não conseguem monitorar e medir o desempenho constantemente; não conseguem corrigir as falhas rapidamente e premiar o sucesso mais rapidamente ainda.

A subgestão é uma epidemia. Seu impacto, principalmente no atual ambiente dos negócios, de mudança constante, faz com que a microgestão pareça café pequeno. Descobrimos em nossa pesquisa que os líderes praticam a subgestão por sete razões:

1. Eles tentam evitar a microgestão e, assim, não oferecem direção e orientação o suficiente.

2. Eles não querem monitorar e medir o desempenho de perto, então acabam deixando que pequenos problemas se intensifiquem e cresçam.

3. Eles não querem dar tratamento especial a algumas pessoas porque outras podem pensar que é injusto, e isso faz com que não sejam tão flexíveis e generosos como deveriam ser.

4. Eles acham que é preciso ser um idiota para ser um gestor forte, com autoridade. Assim, caem no estereótipo do 'falso bonzinho', sem dar orientação ou estabelecer padrões.

5. Eles têm medo de enfrentar as pessoas que lideram e transformar sua relação com elas. Por isso, são incapazes de assumir o controle.

6. Eles não estudam nem praticam técnicas comprovadas, permanecendo presos a hábitos de *management* ruins.

7. Eles ficam perdidos diante de todos os fatores que estão fora de seu controle –como cultura corporativa, alta gerência pouco colaborativa, recursos limitados– e não se concentram no que podem controlar, ou seja, eles mesmos e suas capacidades.

Desde 1993 realizamos entrevistas em profundid de com milhares de executivos; a partir de 2000 esses encontros passaram a se concentrar nos temas relacionados à subgestão. Posso demonstrar que a subgestão é uma epidemia. Mas qual o remédio?

O velho e bom *management*, com *empowerment*: dizer às pessoas o que fazer e como fazer; monitorar e medir o desempenho; premiar o alto desempenho; e fazer com que todos saibam reconhecer quando não alcançaram o desempenho esperado, de forma que isso possa ajudá-los a melhorar."

Sydney Finkelstein

Professor da Tuck School of Business Management, Dartmouth College

"Depois de concluir meu livro *Why Smart Executives Fail* e falar dele em todo o mundo, ficou claro para mim que há outra parte da história que ainda não foi contada. Como exatamente uma liderança ou uma organização podem tornar-se imunes às síndromes de fracasso que registrei no livro?

É claro que não é possível chegar à imunidade completa, mas estou desenvolvendo agora novas idéias sobre o que executivos podem fazer para proteger-se de um fracasso em

"Ninguém se perguntou como fazer para ter uma metodologia que garanta que a inovação no management seja algo repetível"

Gary Hamel

larga escala. Muito poucas companhias possuem algo próximo de um sistema de alerta, e meu novo trabalho busca identificar empresas que diminuíram seu risco na estratégia e descrever o que os executivos podem fazer para reduzir seu próprio risco.

A pesquisa tem ajudado a criar um conjunto de diagnósticos que podem ser usados tanto por executivos como por diretorias a fim de identificar áreas de fraqueza potencial, fornecendo ferramentas para lidar com tais fraquezas.

Esses diagnósticos incluem questões relacionadas à liderança, à estratégia e a processos e apontam para a importância de atributos organizacionais como ter a mente aberta, responsabilidade, cultura de alto desempenho e capacidade de aprender com os erros.

A legislação que se seguiu aos escândalos corporativos nos Estados Unidos fez com que uma atenção ainda maior fosse direcionada à gestão de riscos. No entanto, nossa pesquisa sugere que as conseqüências mais severas estão associadas a riscos provenientes de colapsos de executivos e organizações. É exatamente esse desafio que meu trabalho busca enfrentar."

Philip Kotler

Professor de marketing da Kellogg School of Management

"Estou trabalhando em três projetos que pretendo transformar em livros.

1. Marketing no setor público: desafios, estratégias e recompensas.

Há uma necessidade crescente no setor público de empregar conceitos e técnicas de planejamento do marketing moderno, a fim de que possa alcançar seus objetivos de forma mais eficiente e eficaz.

2. Marketing estratégico para organizações de saúde: desenvolvendo um sistema de saúde voltado para o consumidor.

O objetivo é determinar como o sistema de saúde pode ser mais bem projetado a fim de que gere cidadãos saudáveis. O sistema de saúde vive conflitos entre diversos grupos de interesse –médicos, hospitais, organizações mantenedoras, governo, companhias de seguro. O projeto deve mostrar qual a abordagem de marketing apropriada para cada um desses grupos e que possa funcionar para atender aos interesses dos consumidores.

3. Como ajudar os pobres do mundo: criando soluções para a pobreza por meio da análise de mercado e do marketing social.

O objetivo é aplicar conceitos de segmentação de mercado ao problema da pobreza. O ambiente de mercado da pobreza tem sido insuficientemente segmentado. O resultado é que os mesmos procedimentos de serviço social são aplicados a situações muito diferentes. A proposta é melhorar a combinação entre os problemas dos vários segmentos da pobreza e as soluções para cada um deles."

Peter Cohan

Consultor, autor e investidor de risco

"O capital de risco dá respaldo a empresas como Google, Yahoo!, Microsoft e Cisco, que geram empregos, faturamento e alto retorno sobre o investimento. O objetivo de minha atual pesquisa é compreender por que alguns investimentos de risco aumentam em valor e outros não. Para isso, estabeleci uma parceria com o professor Barry Unger, da Boston University, que também é empreendedor e investidor de risco. Com base nos primeiros dados recolhidos, nossa proposta é investigar os seguintes tópicos:

- **Diferentes estilos podem levar ao sucesso.** Alguns investidores se concentram em gerar alto retorno por meio da criação de empresas cujos resultados melhorem sob sua tutela; outros tentam ser líderes mundiais introduzindo tecnologias inovadoras e deixando que os resultados financeiros venham depois. As estratégias também variam conforme o grau de controle desses investidores sobre as companhias em que estão investindo.
- **A eficácia depende de quão bem os investidores de risco desempenham quatro atividades.** São elas: proteger seus acordos, estruturá-los, monitorá-los e sair deles.
- **Para aumentar o valor de um investimento de risco, o presidente deve criar uma organização baseada em ciclos de sucesso.** A empresa deve ser capaz de gerar os resultados esperados pelo investidor, criando ciclos de sucesso nos quais resultados positivos gerem o capital e as idéias necessários para enfrentar o próximo desafio.

"Acredito que os blogs ainda são subestimados, assim como os padrões Wi-Fi"

John Patrick

Os ciclos de sucesso emergem em companhias que utilizam quatro fontes de vantagem: liderança empreendedora, tecnologia aberta, desenvolvimento de produtos sem fronteiras e alocação de recursos com disciplina.

■ **Quanto melhor o sistema de controle, maiores as chances de sucesso do investimento de risco.** Um sistema de controle que gera informação precisa e no momento correto sobre os progressos da empresa permite que os investidores saibam se o portfólio da organização está no caminho certo para que se alcancem os objetivos estabelecidos. Se o portfólio está fora do caminho, um bom sistema de controle gerará essa informação a tempo para que se adotem ações corretivas."

Gary Hamel

Consultor e co-autor de *Competindo pelo Futuro*

"Atualmente meu trabalho se concentra no tema da inovação do *management* e em algo que chamo de 'Laboratório de Inovação do *Management*'. Para mim, trata-se de inovar em relação a princípios e processos do *management*, o que influencia substancialmente o que os executivos fazem e a forma como fazem.

O próprio Laboratório de Inovação do *Management* é um experimento. Portanto, deixe-me começar expondo nossas hipóteses.

A primeira delas é a de que podemos desenvolver uma metodologia que nos permita ser muito mais propositivos sobre inovação em *management* e, portanto, acelerar significativamente a evolução do próprio *management*.

Antes de o método científico ser desenvolvido na Europa, tudo era muito desorganizado e as descobertas científicas surgiam por acidente. O método científico estabelece que há uma hipótese, que é testada mais tarde. O conhecimento decorrente é captado de forma que possa ser transmitido para outros, permitindo que o progresso deslanche.

Houve muitas inovações no *management* nos últimos cem anos, mas ninguém se perguntou como fazer para ter uma metodologia que garanta que isso ocorra de forma consistente, ou seja, que a inovação no *management* seja algo repetível. É o que estamos tentando fazer.

Para isso, é necessário rever a história da inovação do *management* e entender como ela aconteceu. Essa compreensão permite ter algumas idéias de como o processo de inovação poderia ser melhor. No entanto, a principal contribuição que podemos dar –e muito progresso já foi feito, até com testes nas organizações– é no sentido de desenvolver uma metodologia que possibilite que as pessoas sejam tão explícitas e criativas ao fazer a reengenharia de seus processos de *management* quanto o são ao fazer a reengenharia dos processos do negócio.

A segunda hipótese é a de que podemos ajudar as empresas a aprender como experimentar novos princípios e processos de *management* sem interromper a atual trajetória de sucesso. É claro que nenhuma companhia vai querer jogar tudo para o alto da noite para o dia.

O desafio é, portanto, o seguinte: como fazer com que as empresas realizem experimentos de baixo custo, da mesma forma que se experimenta um novo produto ou uma nova tecnologia, sem colocar toda a organização em risco."

Rosabeth Moss Kanter

Professora da Harvard Business School e autora do livro *Confidence*

"Meu livro *Confidence* foi publicado tão recentemente que ainda estou trabalhando em suas aplicações e implicações, tais como ferramentas para diagnosticar a cultura de um negócio e identificar sinais vencedores ou perdedores em gestação ou para analisar os elementos de uma cultura no que diz respeito à responsabilidade, à colaboração e à inovação.

Continuo interessada em ações exemplares de líderes que potencializam a inovação. Também estou profundamente imersa em novos casos de integração bem-sucedida em processos de fusão, que demonstram como líderes confiantes são capazes de dividir o poder, evitando criar ambientes de perdedores e vencedores.

"O maior desafio de mercado enfrentado pelas empresas que atuam business-to-business é como lidar com a incansável pressão sobre os preços que os clientes exercem sobre os fornecedores"

Nirmalya Kumar

Olhando para a frente, busco identificar o próximo conjunto de desafios mundiais que serão enfrentados pelas economias e pelas pessoas. Penso que a revolução demográfica representa uma imensa oportunidade.

Por um lado, há muitos líderes experientes que estão dispostos a dedicar os próximos 20 anos de sua vida produtiva a fazer a diferença no mundo. Por outro, no entanto, há um enorme vácuo de liderança no que diz respeito ao tratamento de desafios importantes da sociedade, como saúde, educação, crescimento econômico e meio ambiente, para citar alguns.

Um grupo de colegas e eu estamos trabalhando nos primeiros passos de uma iniciativa na Harvard voltada para líderes que são reconhecidamente capazes em seu setor –em geral no mundo dos negócios–, mas que agora querem atuar em questões maiores que acabam afetando os negócios, como salvar as florestas tropicais e erradicar uma doença. Essas pessoas querem aplicar o que sabem, porém, ao mesmo tempo, reconhecem que há muito que aprender. Acreditamos que esse é um novo estágio de educação superior.

Outra nova área de interesse é a cidadania corporativa, que hoje faz parte da estratégia de muitas empresas líderes. Como as companhias estão enfrentando os desafios da cidadania corporativa?

Vejo uma nova onda de inovação vindo do reconhecimento por parte das empresas de oportunidades provenientes da criação de novos produtos que resolvam problemas sociais e que atendam o grande mercado da 'qualidade de vida', resultando em valor financeiro e social.

Interesso-me ainda pelas melhores práticas de gestão em países que não são conhecidos por estar na vanguarda no *management*, mas que devem inovar por conta do ambiente em que operam. Por exemplo: trabalhei com um banco brasileiro que está assumindo uma posição de liderança no País, guiando outras empresas na direção da sustentabilidade ambiental e da responsabilidade social, como parte integrante de suas práticas.

Nesse sentido, algumas perguntas devem ser respondidas: essa nova atitude das empresas, utilizando seu poder de forma responsável e fazendo diferença na sociedade, pode começar a mudar os países? As corporações multinacionais, que já foram identificadas como as vilãs que exploravam as nações mais pobres, podem transformar-se em contrapeso de governos corruptos e assim salvar os países em desenvolvimento?"

John Patrick

Pioneiro da internet

"Pensei em fazer outro livro, mas, ao comparar o sofrimento de publicar com a alegria de fazer um *blog*, é difícil mergulhar nessa tarefa. Meu *blog* [http://patrickweb.com] tem registrado mais de 500 mil *pageviews* por mês, e isso me mantém inspirado para escrever.

Acredito que os *blogs* ainda são subestimados, assim como os padrões Wi-Fi [abreviação de *wireless fidelity*, tecnologia usada para criação de redes sem fio para comunicação em alta velocidade – até 50 megabits por segundo, podendo chegar a 108 megabits por segundo]. Além disso, o *geocaching* [jogo que é uma espécie de caça ao tesouro planetária e funciona por meio de GPS e internet] deve emergir como algo grande, tanto como esporte quanto como grande quantidade de informação e metainformação [a informação que descreve a informação]."

Nirmalya Kumar

Professor de marketing da London Business School

"Seguindo a trilha de meu livro *Marketing como Estratégia*, estou trabalhando em duas novas obras.

A primeira chama-se *The Private Label Revolution*. O número de 'marcas privadas', ou marcas próprias do varejo, cresceu significativamente nas últimas duas décadas, especialmente nos setores de vestuário, móveis e bens de consumo embalados. As marcas próprias do varejo respondem hoje por 40% das vendas em supermercados na Europa e 20% nos Estados Unidos. Também estão presentes em lojas de departamentos, lojas especializadas

"A organização está mudando o tempo todo. Mas é preciso entender que algo deve ser estável. Pode-se construir uma organização mutável em torno de uma identidade relativamente estável"

Edward Lawler

e lojas de conveniência. E, com o surgimento dos varejistas de atuação mundial e a conseqüente consolidação do setor, esses percentuais tendem a aumentar.

Além dos números, observa-se uma mudança nas características das marcas próprias. Antes eram consideradas alternativas baratas aos produtos de marca. Não é mais assim. Hoje as marcas próprias são marcas de verdade, com produtos de qualidade apoiados em inovação e sofisticadas estratégias de marketing. As marcas dos fabricantes tradicionais conseguirão sobreviver nesse cenário? Quando as marcas próprias são mais bem-sucedidas? São questões como essas que trato nesse livro.

O segundo livro chama-se *Rare Commodity: Moving Business Markets Beyond Price to Value*. O maior desafio de mercado enfrentado pelas empresas que atuam no mercado *business-to-business* é como lidar com a incansável pressão sobre os preços que os clientes exercem sobre os fornecedores. As empresas lutam para oferecer valor aos clientes, tentando convencê-los a pagar por isso. O livro traz uma abordagem prática para enfrentar essa situação, que essencialmente tem duas metas: levar valor superior a segmentos de mercado e empresas clientes e obter um retorno justo sobre o valor entregue.

A gestão do valor do cliente busca identificar as demandas e preferências dos consumidores e determinar o que é adequado pagar para satisfazê-las. Embora as empresas possam alcançar o primeiro objetivo sem uma avaliação formal do cliente, é pouco provável que consigam atingir o segundo –obter um retorno justo sobre o valor entregue– sem esse tipo de avaliação. Em outras palavras, os fornecedores devem demonstrar o valor que oferecem aos clientes, em comparação com a melhor alternativa que estes têm a sua disposição."

Warren Bennis

Especialista em liderança

"Meu trabalho em andamento é um livro em co-autoria com Noel Tichy [um dos mentores de Jack Welch na General Electric]: *Judgement – The Essence of Leadership*. A capacidade de julgar é o fator mais importante da liderança e o menos reconhecido. Sem a plena compreensão do papel da capacidade de julgar e da forma pela qual as decisões são construídas, a liderança nunca estará completa."

Edward Lawler

Educador da área de administração de empresas

"Acredito que as questões referentes à forma, à mudança e à eficácia das organizações têm sido olhadas pelo prisma errado. Os modelos de organização que temos são de cem anos atrás e nasceram em uma época em que o ambiente de negócios era estável ou, pelo menos, previsível. Por isso, tendemos a projetar as empresas e os processos de mudança a partir da premissa de que eles devem ser previsíveis, estáveis e equilibrados.

As organizações tradicionais são caracterizadas por regras que limitam a experimentação. Também dão apoio à melhoria contínua e ao processo 6-Sigma, que tentam controlar a variação, além de premiar o comportamento coerente e contar com mecanismos de controle para garantir que tudo corra conforme o que foi prescrito.

Mesmo as abordagens em relação à mudança partem da premissa da estabilidade. Uma vez que o *status quo* é considerado obsoleto ou ineficaz, espera-se que a empresa passe por um período de mudanças até que um novo conjunto de comportamentos e sistemas seja implementado.

Meu novo livro, *Built to Change*, parte de uma abordagem diferente. Proponho um modelo baseado na premissa de que a organização está mudando o tempo todo. Para isso, é preciso entender que algo na empresa deve ser estável –caso contrário, todos ficariam loucos. Pode-se construir uma organização mutável em torno de uma identidade relativamente estável."

Peter Fisk

Consultor e autor

"As empresas precisam de um grau de genialidade maior para obter sucesso nos mercados intensamente competitivos de hoje. A precisão numérica –da automação, dos bancos de

dados e das métricas– ajudou a otimizar o presente, mas prejudicou a visão de futuro e a criatividade. É o caminho para a mesmice e para uma visão exclusivamente de curto prazo. As empresas precisam do equilíbrio: entre os lados direito e esquerdo, entre estratégia e ação, entre garantir o hoje e criar o amanhã, entre clientes e acionistas.

Esse é o tema de meu novo livro, *Marketing Genius*. Nele mostro com exemplos reais que as marcas e empresas líderes estão pensando e agindo de forma diferente das outras. Essa necessidade de um novo tipo de pensamento é determinada por alguns desafios fundamentais da atualidade:

- Os consumidores tomam sua decisão de compra em 2,6 segundos. Ao mesmo tempo, a confiança e a lealdade às marcas decaem.
- Os consumidores são bombardeados por cerca de 1,5 mil mensagens publicitárias por dia, e muitos não aceitam o marketing direto.
- A intensidade da competição triplicou, ao mesmo tempo que os ciclos de vida dos produtos estão 70% menores do que há uma década.
- Os presidentes de empresa com trajetória em marketing tendem a gerar melhores resultados no longo prazo para os acionistas.
- Em geral, os investimentos em marketing não se pagam no mesmo ano em que são realizados; 60% deles geram faturamento no ano seguinte.
- Oitenta e seis por cento do valor do negócio das empresas da *Fortune 500* é proveniente de ativos intangíveis, principalmente marcas e relacionamentos.

As organizações precisam do marketing e dos profissionais da área mais do que nunca. Esses profissionais podem contribuir para enfrentar a disrupção e a convergência, sendo uma força impulsionadora tanto do ponto de vista criativo como do comercial e promovendo a real orientação para o cliente, além do foco no crescimento orgânico e rentável.

Isso requer dos profissionais de marketing capacidades estratégicas, inovadoras e comerciais, um pensamento que combine os lados direito e esquerdo do cérebro e uma abordagem de fora para dentro, e não de dentro para fora.

Os profissionais de marketing deveriam ser os mais importantes, influentes e inspiradores da organização. No entanto, o talento dessas pessoas tem sido limitado a questões operacionais, em uma função de apoio com contribuições marginais para o negócio central. As empresas não conseguirão sobreviver nos mercados atuais desse jeito."

Watts Wacker

Escritor e estudioso do futuro

"Já está disseminada a idéia de que a única certeza hoje é a incerteza. Dos ataques terroristas às novas epidemias, passando pelos desastres naturais, vivemos em um *continuum* de incerteza episódica.

Nesse cenário, como ficam as pessoas? Elas estão preparadas para um futuro de conectividade incansável? Afinal, este será um mundo em que logo não será possível 'desconectar-se'. Esse é o tema que me interessa." ●

© Business Strategy Review

As idéias foram compiladas por Stuart Crainer, colaborador da *Business Strategy Review*.