

GESTÃO DIGITAL

Reportagem de capa da Revista EXAME - 11/08/99

Helio Gurovitz ¹

01100100 01101001 01100111 01101001
01100100 01101001 01100111 01

Não entendeu nada? Pudera. Se você fosse um computador, já teria entendido. Trata-se de uma sequência de bits. Os bits acima representam o maior desafio que você e sua empresa enfrentarão nos próximos anos. É assim que os computadores guardam a palavra digital. Graças à Internet, ser digital tornou-se um imperativo no mundo dos negócios. Que isso quer dizer?

Considere o bit. Um bit é informação pura. Não ocupa espaço nem tempo. Está em todo lugar e em lugar nenhum. Viaja à velocidade da luz. Pense em seu negócio como algo que não ocupa espaço físico, está no mundo todo, muda a todo instante, a um piscar de olhos ou clique de mouse. Pensou na Internet? Esqueça então o que você produz. Seu negócio, qualquer que seja, já está baseado mais em bits que em átomos. Mais em informação, conhecimento e inteligência que em prédios, fábricas ou bens materiais. Seu negócio, não importa o que seja hoje, será na essência uma página na Web. Sua empresa será, na essência, uma empresa na Web. "Em cinco anos, todas as empresas serão empresas da Internet ou simplesmente não serão empresas", prevê Andy Grove, presidente do conselho de administração da Intel.

Os mais céticos devem prestar atenção à seguinte história, narrada pelo consultor Rudy Puryear, da Andersen Consulting: "Imagine, se quiser, uma casa de campo rústica na Inglaterra há dois séculos. Dentro, uma tecelã pega a lã que o primo fiou numa roca e a faz passar pelo tear construído pelo avô. Ela produz tecidos, como há gerações, para os camponeses dos arredores. (...) Em poucos anos, o mundo que a tecelã sempre conheceu estará de pernas para o ar. Máquinas farão tecidos a uma velocidade e consistência inacreditáveis. Seus filhos e filhas procurarão emprego nas cidades nascentes, onde empreendedores estão investindo capital em fábricas. (...) Tão devastadores quanto a máquina a vapor foi para o modo de vida da tecelã serão os microprocessadores em rede para a sua empresa. As ameaças à sobrevivência econômica dela são tão reais. Cada pressuposto de negócios em que você acredita será desafiado. Cada vantagem competitiva que você gozou logo estará obsoleta".



Isso já começa a acontecer. A Internet representa, para a Revolução Digital, o que a máquina a vapor representou para a Revolução Industrial. Negócios baseados apenas nos bits, como a livraria virtual Amazon.com ou o site de leilões eBay, ao mesmo tempo que açulam o mercado acionário americano, fazem cair o cabelo de rivais baseados em tijolo, cimento e estoques. Surgiu entre os homens de negócios um novo medo: o medo de ser, numa tradução desajeitada, amazonados. Quer dizer: o medo de tornar-se irrelevantes. De ser os tecelões diante da máquina a vapor. De que alguém lhes faça o que a Amazon.com fez à Barnes & Noble e a todas as redes tradicionais de livrarias americanas: sem dar um centavo de

¹ Colaboraram Mikhail Lopes e Cristiane Mano

lucro (ainda), reunir musculatura financeira suficiente para reinventar um negócio e levá-lo da era do átomo à do bit.

Jeff Bezos, criador da Amazon.com, é o exemplo mais acabado da nova geração de executivos digitais que, para começo de conversa, nem gostam da palavra executivo. Eles estão reescrevendo os manuais de gestão e enriquecendo à velocidade dos bits. "O tempo é acelerado no final do século 20 e as coisas mudam muito rapidamente. Digo a quem trabalha aqui para acordar apavorado todas as manhãs", disse Bezos em recente entrevista a EXAME. Velocidade é o mote da gestão digital. Nas palavras de Larry Carter, executivo de finanças da Cisco: "Não se trata mais de o grande engolir o pequeno. Agora é o mais rápido que engole o mais lento".

O caso de Margaret Whitman, executiva-chefe do eBay, revela como, além do mais, essa atitude está trazendo dinheiro rápido. Antes do eBay, Whitman era executiva sênior da fabricante de brinquedos Hasbro. Graças à valorização das ações do eBay, ela tornou-se dona de uma fortuna superior a 1 bilhão de dólares em apenas 14 meses. Compare: a família Hassenfeld, acionista majoritária da Hasbro, levou 75 anos para reunir metade dessa fortuna. Nove meses depois de abrir o capital na bolsa, o eBay já valia o triplo da Hasbro. Histórias de sucesso como a de Bezos ou a de Whitman pipocam na Internet qual cogumelos na madrugada. Diante delas, costumam surgir duas atitudes. A primeira é desdenhar as avaliações da bolsa para as empresas da Internet como uma espécie de histeria coletiva e considerar os fatos uma fantasia irreal alimentada pelos meios de comunicação, bancos de investimento e pânico comuns neste fim de milênio. A segunda atitude é tentar entender o que está acontecendo de fato. E o que está acontecendo de fato sugere mesmo que, sem exagero algum, a Internet está provocando no mundo - ou, pelo menos, no mundo dos negócios - uma transformação cujos precedentes históricos mais recentes são a máquina a vapor ou a estrada de ferro.

Tal impacto não se restringe ao nascimento de novas empresas baseadas puramente em bits como Amazon.com ou eBay. Ele se estende às empresas que aprenderam a usar a Internet e os bits para aperfeiçoar e reinventar negócios tradicionais, do mundo do átomo. É o caso da Cisco, que produz equipamentos para redes de computador, ou da Dell, que fabrica micros. Em conjunto, os fabricantes de hardware americanos estão alcançando ganhos de produtividade jamais vistos, ao redor de 42% ao ano entre 1995 e o primeiro trimestre de 1999, de acordo com dados recolhidos pelo economista Robert Gordon, da Northwestern University. Só para comparar: a produtividade da economia americana como um todo cresceu em média 2,2% ao ano desde 1996, quando a Internet começou a se popularizar (antes disso, os índices giravam em torno de 1%). Ninguém questiona que boa parte do segredo por trás do sucesso das empresas de hardware como Dell ou Cisco está no uso da Internet.

As consultorias Booz Allen & Hamilton e Economist Intelligence Unit fizeram recentemente uma pesquisa detalhada com mais de 525 altos executivos dos mais variados setores. Para 90% dos consultados, a Internet transformará ou terá um impacto substancial na sua estratégia corporativa. Mais de 60% acreditam que a rede ajudará suas empresas a atingir metas nos próximos dois anos. "Para competir de modo eficaz na Era Digital, as empresas terão de fazer seus modelos de negócio evoluírem das cansativas hierarquias de comando e controle desenvolvidas na Era Industrial para as organizações digitais comuns entre as empresas que nasceram com a Internet", escreveram os consultores da Booz Allen & Hamilton Charles Callahan e Bruce Pasternack.

Tradução: quanto mais digital for a sua empresa, mais informal ela será, menos satisfações os funcionários darão aos chefes, menos tempo será perdido em reuniões estratégicas de diretoria; menos ela falará, mais ela fará. A informalidade das empresas digitais é absoluta. Nada mais antiquado hoje em dia que a imagem do executivo yuppie dos anos 80, com gravatas empertigadas ao pescoço e gel no cabelo. Uma breve história mostra o jeito de ser das empresas da Web. Vern Joslyn ficou milionário graças às suas ações da Home Depot, cadeia de lojas de ferragens que vende e presta serviços pela Internet. Outro dia ele entrou de bermudas, camiseta e sandálias em uma concessionária para comprar um Mercedes. O vendedor não acreditou quando Joslyn resolveu pagar à vista. O que acontecerá às corporações

mais sóbrias quando forem contaminadas por esse espírito? "Se você não organizar departamentos inteiros para trabalhar como uma empresa da Internet, você não estará competindo de modo eficaz", diz o consultor canadense Walid Mougayar, autor do livro *Opening Digital Markets*.

Nenhuma empresa exemplifica melhor o novo espírito de gestão digital que a Cisco. Talvez fosse mais correto dizer o seguinte: quanto mais digital for uma empresa, mais parecida ela será com a Cisco. "Passamos nossa vida na Web", disse Susan Bostrom, líder do grupo de Internet da empresa, à revista britânica *The Economist*. Veja o caso do mineiro José Furst, gerente de marketing estratégico da Cisco. Ele foi transferido em junho de 1998 do escritório brasileiro para a sede em San José, Califórnia. Teve de refazer planos de assistência médica, odontológica e seguro de vida. Mas não precisou falar com uma só pessoa. Pelas páginas da Web interna da Cisco, a intranet, ele definiu o que queria e quanto pagaria. Furst tem astigmatismo e escolheu uma opção que lhe permite gastos de 200 dólares anuais com óculos. Sempre que quiser, pode ver e alterar o plano na tela do micro a um clique do mouse.

O funcionário vai se casar? Ter um filho? A intranet da Cisco dá os parabéns e informa os passos necessários para incluir mais um dependente no plano de saúde. "O objetivo é fazer com que se perca o menor tempo possível na busca por informações", diz Sérgio Murolo, gerente da Cisco no Brasil. Funcionários também fazem relatórios de despesa pela intranet, e os chefes podem aprovar tudo via Internet de qualquer lugar do planeta. Antes, o reembolso em conta corrente levava de uma semana a dez dias e havia 25 pessoas encarregadas de auditar as despesas. Hoje há 2. O reembolso leva 72 horas. Graças a um acordo com a American Express, não é preciso nem digitar as despesas no relatório. Na tela, aparece o extrato do cartão de crédito e basta excluir os gastos pessoais. Para a Cisco, um relatório em papel custava 25 dólares. O eletrônico, 3.

A intranet da Cisco acabou ultrapassando os limites da empresa. O funcionário que entrasse nela há alguns meses descobriria que a empresa oferecia um desconto, em parceria com concessionárias dos Estados Unidos, de 5 000 dólares na compra de um BMW no valor de 60 000 dólares. Ou ainda um desconto de 1 500 dólares a quem preferisse comprar uma moto BMW de 18 000 dólares. Se quisesse, ele ainda poderia fazer uma busca por promoções nos modelos da marca Audi. Ou por descontos em hotéis na Bahia. Ou...? Literalmente qualquer coisa.

Graças ao uso maciço da intranet, a Cisco reduziu em 50% o número de funcionários de recursos humanos e economizou nessa área quase 34 milhões de dólares em 1998 (somadas todas as áreas, a Cisco estima ter economizado 500 milhões). Mas a história não acaba aí. O maior benefício que a gestão digital trouxe à empresa foi a caça a talentos pela Internet. Se você entrar no site da Cisco, logo descobrirá um programa para fazer amigos lá dentro, poderá conversar com alguém de qualquer departamento, encher com postos vagos uma espécie de carrinho de compras e deixar seu currículo. Se não houver currículo à mão, basta usar a página Cisco Profiler para criar um. Como a maioria dos candidatos a posições na Cisco acessa o site a partir do emprego atual, ainda há um botão Não! Meu Chefe Está Chegando. Clique nele, imediatamente a tela exibe uma página com os sete hábitos do empregado de sucesso. Um dos hábitos é abraçar as mudanças.

Hoje, a Cisco contrata ao redor de 66% dos novos funcionários e recebe 81% dos currículos pela Web. Só com a pré-seleção de candidatos, calcula ter economizado 8 milhões de dólares em 1998. De acordo com Barbara Beck, diretora de recursos humanos, o custo médio por contratação gira em torno dos 10 800 dólares no mercado americano. Na Cisco, 6 556 dólares. O tempo médio entre a abertura e o preenchimento de uma vaga caiu de 113 dias, há três anos, para 45 dias. Apesar de as contratações anuais terem crescido de 2 000 para 8 000, o número de recrutadores continua estável, em torno de 100. O giro de funcionários está em torno de 7%, índice baixíssimo em comparação com outras empresas.

A Cisco está mudando a maneira como as pessoas vivem, trabalham, se divertem e aprendem", disse John Chambers, executivo-chefe da Cisco, em recente entrevista a EXAME. Ele acredita que as organizações digitais devem se basear na transformação, não na estabilidade; em torno de redes, não em hierarquias rígidas; na interdependência com parceiros, não na auto-suficiência. Estar em rede significa compartilhar informação e poder. "No passado, quanto mais informação você controlava, mais poder tinha. Agora, quanto mais informação e poder você distribuir, mais terá", escreveu o jornalista Chuck Martin no livro *Net Future*.



Claro que isso se choca com tudo o que os executivos do mundo dos átomos aprenderam em suas carreiras. "As pessoas são muito relutantes a compartilhar conhecimento", diz o consultor John Hart, da KPMG. "Mas é possível implementar incentivos para encorajar isso. Quando uma organização decide que partilhar conhecimento é mais importante que retê-lo, então começa a premiar quem partilha e a punir quem retém. Eu não teria nada contra dar meu computador, cheio de informações sensíveis, a um outro consultor se acreditasse que poderia ajudá-lo a resolver algum problema."

Quem adotou uma postura radical em relação à abertura das informações internas foi a empresa de entregas e logística Federal Express, cujo site recebeu um prêmio concedido pelo Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). Os clientes podem acompanhar pela Internet a localização exata de suas encomendas a cada minuto. Por sinal, são os próprios clientes que imprimem a fatura e lançam os dados iniciais nos computadores da FedEx. Mas, afinal, por que uma empresa resolve manter todas as suas informações abertas? A história a seguir explica o que leva a FedEx a fazer isso.

A Alpargatas Santista, cliente da FedEx, costuma enviar diariamente cerca de 300 amostras de tecido a compradores em todo o mundo. Numa visita a Santiago do Chile em maio passado, Carlos Moura, diretor da Alpargatas Santista, recebeu uma reclamação da cliente local Machasa. Uma amostra pedida havia um mês não chegara ao destino. Moura imediatamente descobriu o número da remessa e acessou o site da FedEx na Web. Verificou que o pacote fora enviado pela fábrica da Alpargatas Santista em Tatuí, interior de São Paulo, e saíra da estação de triagem da FedEx às 22h55 do dia 7 de abril. A encomenda deixara o Brasil pelo Aeroporto de Viracopos e chegara a Santiago às 10h38 do dia 9 de abril. O relatório da Web informava ainda que o pacote fora entregue em mãos a um funcionário da Machasa chamado P. Pino. De fato, as amostras estavam na gaveta da mesa do tal Pino, que, descobriu-se depois, era o porteiro. "Sem o relatório, nunca saberíamos onde a encomenda estava e ficaria o dito pelo não dito", diz Moura. Para a FedEx, escancarar o sistema de entrega significa prestar um serviço transparente, estar sujeito a menos reclamações e tornar o cliente mais fiel. Por isso, a FedEx partilha toda a espinha dorsal de seu negócio.

Mas as empresas digitais também foram obrigadas a entender que, além de partilhar informação, se tornou vital compartilhar riqueza, por mais estranho que isso possa parecer. A Cisco adota uma política de benefícios tão agressiva que ao redor de 40% das ações pertencem a funcionários. O motivo é simples: sobrevivência. Mais que ninguém, a Cisco sabe que os sites de empregos estão oferecendo oportunidades a um clique de distância. Reter talentos é essencial a quem quer sobreviver na selva dos bits. As próprias empresas do mundo dos átomos vão descobrindo isso a duras penas, à medida que os melhores funcionários começam a largar o emprego para montar negócios na Web. É o caso de Sharon Goldstein, de 27 anos. Ela trabalhava na Andersen Consulting havia três anos quando resolveu voltar para a faculdade. Depois de terminar o MBA, recusou três ofertas de emprego em consultorias. "Não importa quanto eles me paguem, não vou conseguir acordar de manhã com vontade de ir trabalhar", disse ela à revista *Fortune*. Goldstein foi trabalhar na empresa de áudio e vídeo para a Internet RealNetworks.



Para reter seus funcionários, empresas como a FedEx têm apostado nos Estados Unidos em um ambiente mais balanceado, com horários flexíveis, trabalho em casa e programas de treinamento conjuntos com universidades. Dos 270 000 funcionários da IBM, 100 000 já não têm lugar fixo de trabalho. "Um novo conjunto de padrões de trabalho vai emergir", diz Jonathan Judge, líder do grupo de gestão na Web da IBM. "Nos velhos tempos, eu podia contar a cinco ou seis pessoas o que havia sido decidido na última reunião. Agora, se esqueço de enviar mensagens de e-mail, gente que precisa ficar sabendo do assunto não vai descobrir sozinha." Judge descobriu que os funcionários acabavam trabalhando mais - não menos - em casa. Também passou a ter de lidar com questões como a etiqueta no ambiente remoto de trabalho. "Sempre há mais trabalho a fazer que as 24 horas do dia. Deve ser certo dizer: 'Não atendo telefone às 7 da manhã'. A questão é que todas as empresas têm uma cultura e escala de valores. Como embuti-las em um funcionário remoto?", diz ele.

Não à toa, evangelizar é um dos verbos mais conjugados pelos gestores digitais. "Evangelizar? Passo mais da metade do tempo fazendo isso", costuma dizer Chambers, da Cisco. Evangelizar quer dizer tornar todos dentro e fora da empresa comprometidos com uma visão comum. A dificuldade é que essa visão pode mudar a todo instante. Pergunte a Jeff Bezos, da Amazon, o que ele espera de um funcionário. Eis sua resposta, em declaração à revista Fortune: "Procuro uma predisposição a mudar de direção e a admitir erros". Em um mundo veloz, as respostas precisam ser velozes. Mais importante que não errar é mudar rapidamente de direção se houve erro. O tempo de resposta ao mercado é crucial a quem quer vencer na Web. "No mundo físico, as empresas criavam produtos e os vendiam. No futuro da Internet, os consumidores vão determinar o que querem comprar e então uma empresa vai produzir", diz Martin em seu livro.

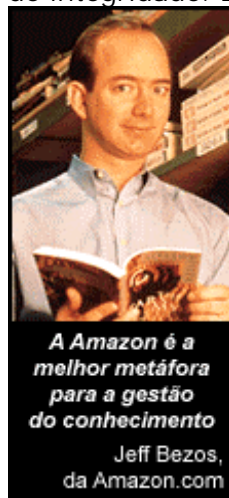
A transferência de poder do vendedor para o comprador implica outra inversão na escala de valores do mundo dos átomos. Antes, vencia quem tinha a melhor estrutura de produção e distribuição. Não mais. "Quem controla a interface com o cliente é quem ganha o jogo", diz Gabriel Bitran, vice-reitor da Sloan School of Management do MIT. "A Dell é isso." A fabricante de micros vende diariamente 18 milhões de dólares pela Internet, o que beira os 30% do faturamento. Os 19 000 clientes mais habituais têm à disposição uma página na Web personalizada, chamada Premier Page, em que é possível configurar os micros, fazer a encomenda e acompanhar a entrega. "Na nossa indústria, normalmente uma fábrica produz 10 000 unidades por dia, dia sim, dia não", disse Michael Dell, fundador da Dell, à Harvard Business Review. "Primeiro, as máquinas são empilhadas no armazém; depois, no canal de vendas. De repente, no final da cadeia, você grita: 'Agora chega, já temos muito disso aqui'. E a ordem de parada flui de volta até chegar a cada fornecedor." Na Dell, não há desperdício. Cada micro só começa a ser montado depois que o cliente faz a encomenda.

Esse modelo de produção tem duas consequências. Primeiro, a Dell consegue estabelecer um relacionamento muito mais eficaz com os compradores, estimar demandas e tendências de mercado com alto grau de precisão. Isso permite prestar melhores serviços aos clientes mais rentáveis. "Na Web, a relação acaba sendo muito menos impessoal que a relação entre comprador e vendedor em uma loja", diz Bitran. "É possível coletar a história e saber mais sobre o consumidor. Pelo perfil, há um grande potencial para oferecer preços diferenciados." Segunda consequência: a Dell reduziu seu tempo médio de estoque para apenas seis dias, porque conhece exatamente a demanda a cada momento. "Se tenho 6 dias de estoque, meu competidor tem 80, e a Intel aparece com um novo processador, isso quer dizer que chego ao mercado 74 dias antes do meu concorrente", diz Dell. Resposta veloz ao mercado, lembra?

Para tornar isso possível, a Dell precisou primeiro criar um novo tipo de relação com os fornecedores. Eles também têm acesso exato, por meio de páginas da Web exclusivas da Dell, a extranet, à demanda exata por cada componente. Assim, podem organizar a produção e a

entrega de modo a manter a linha de montagem da Dell a um passo cadenciado, sem gordura de estoque. Alguns componentes, como monitores Sony, nem sequer passam pela fábrica da Dell. São despachados direto da Sony para o cliente. Quer dizer que o fabricante de monitores sabe quanto ele representa nas vendas da Dell? Sim. "A tecnologia que temos hoje ao nosso alcance realmente acelera o valor do compartilhamento de informações", diz Dell.

O modelo de venda direta da Dell vem sendo copiado mundo afora em diversos setores, com variados graus de sucesso. Resta a questão: se todos comprarem diretamente pela Web, haverá espaço para intermediários? A resposta, por incrível que pareça, é sim. Mas não em sua forma tradicional. Com o comércio eletrônico, está surgindo um novo tipo de intermediário, característico do mundo digital. Eles estão sendo chamados de infomediários. Os sites de leilão, como o eBay ou o Onsale, são a quintessência do infomediário digital. Neles a única mercadoria é a informação. O vendedor paga para ter acesso ao comprador. O comprador, para ter acesso ao vendedor. A mercadoria sempre acaba sendo vendida pelo melhor preço. Claro que há um risco envolvido: na Web, um não conhece o outro e ninguém sabe se o que foi comprado será entregue ou se o que foi vendido será pago. O eBay adota uma política pela qual os próprios usuários se policiam, dando notas uns aos outros pelos negócios já realizados. Mas a executiva-chefe, Margaret Whitman, está enfrentando dificuldades para convencer o mercado acionário de que isso bastará para garantir a viabilidade do sistema a longo prazo. Há quem aposte que será adotado algum controle independente de identidade. "Em coisas como leilões, há possibilidade de ser desonesto em larga escala", diz Bitran, do MIT. "Isso deverá forçar um padrão mundial de integridade. Esse debate logo vai surgir."



Esse problema é pertinente quando os participantes do leilão não se conhecem. Mas, entre empresas acostumadas a negociar entre si, a Web já está se tornando uma poderosa arma para fazer compras. A partir da intranet da Cisco, qualquer um pode fazer um pedido. O software tem cadastrados produtos, preços e fornecedores. Encaminha o pedido ao superior hierárquico e, se aprovado, o envia pela Internet ao fornecedor escolhido. Só em compras, a Cisco economizou com o sistema quase 3 milhões de dólares em 1998. Outra novidade são os leilões invertidos. No esquema, é o comprador quem decide fechar negócio pelo preço mais baixo. "Um computador da Internet cuida de tudo. Você pode acompanhar o leilão de sua casa de campo no fim de semana, se quiser", diz o consultor Allan Norman, da A.T. Kearney.

De acordo com Norman, o custo de cada compra cai de algo entre 80 e 120 dólares para entre 4 e 40 dólares usando infomediários. Eles representam, mais que tudo, um poderoso lubrificante nas relações entre empresas, uma espécie de encarnação digital da mão invisível de que falava o economista escocês Adam Smith. Graças à infomediação de compra e venda na Web, os preços tendem cada vez mais a estar nas mãos de quem compra - o mercado - e a se aproximar da demanda real. Em um estudo recente, pesquisadores do MIT fizeram 8 500 observações de preços de livros e CDs em lojas na Web e verificaram que os preços na Internet eram entre 9% e 16% mais baixos que nas lojas convencionais. Infomediários como o Família Miner, um site brasileiro de comparação de preços, são capazes de buscar a melhor oferta on-line em dezenas de livrarias e lojas de CD. No futuro, é improvável que qualquer um faça compras sem consultar um infomediário.

Por isso, a Internet tende a inverter a relação de uma empresa com os fornecedores. A rede torna possível que a tradicional cadeia de suprimentos evolua para uma teia em que as compras e as vendas variem dinamicamente, de acordo com as condições de mercado a cada instante. Estrategicamente, isso permite um grau de terceirização sem precedentes. A Cisco, por exemplo, só é dona de 2 das 26 fábricas de produtos com a marca Cisco. Mas a interligação com a teia de fornecedores é tão eficaz que o prazo médio de entrega de um

produto comprado pela Web foi reduzido de sete semanas para uma semana e meia. Os produtos mais populares são normalmente entregues em três dias.

"Há nas empresas um fluxo de informações em paralelo à atividade-fim. Quanto mais sofisticado e inteligente ele for, mais elas se beneficiarão", diz Osvaldo Barbosa de Oliveira, diretor de marketing da Microsoft do Brasil. Bill Gates, o fundador da Microsoft, chamou esse fluxo de sistema nervoso digital em seu último livro, *A Empresa na Velocidade do Pensamento*. "O sistema nervoso digital é algo que vai transformar a relação entre empresa e clientes e entre funcionários e empresa. Ele permite que as empresas se adaptem mais rapidamente às mudanças de economia e mercado", diz Oliveira.

Por isso, negócios puramente baseados em bits tornaram-se um novo paradigma de gestão. Eles centralizam a inteligência e terceirizam todo o resto. É isso que permite maior agilidade na resposta ao mercado. Quando a Amazon.com resolveu competir com o eBay em leilões, bastou montar um site para isso. Ou seja: o tempo de montar um novo negócio é o tempo de programar os computadores. "Levamos 16 horas para botar um Miner de qualquer produto no ar", diz Victor Ribeiro, o criador do site Família Miner. Para montar um novo negócio, basta a idéia. Capital, produção, fornecedores e vendas podem ser todos articulados pela Internet. Gerir um negócio passa a ser equivalente a gerir um site na Web.

Basear o negócio em bits também permite que se cuide de um ativo essencial: conhecimento. O fluxo ágil de informações permite, mesmo a negócios convencionais, uma resposta mais rápida à demanda. "Estamos entrando em um mundo de inovação que será radicalmente diferente do que conhecemos hoje. Essas mudanças são mais que uma mera perturbação das práticas hoje existentes; elas representam um ambiente totalmente novo em que a tecnologia da informação e as comunicações eletrônicas estão criando novos padrões de inovação e alterando quase todos os aspectos dos negócios", escreveu o consultor Philip Metz, da Arthur D. Little.

Graças ao fluxo de informações, o ciclo de desenvolvimento dos produtos fica drasticamente reduzido. O Boeing 777, por exemplo, levou apenas 18 meses da prancheta ao mercado, em vez dos três a cinco anos usuais nos projetos de aviões. Isso porque todos os engenheiros da Boeing se comunicaram pela rede e fizeram simulações e alterações em um único protótipo virtual. Com o mesmo tipo de comunicação, a Chrysler conseguiu trazer o modelo Prowler ao mercado em menos de um ano. "Quanto mais rápido você chega ao mercado, mais rápido começa a ter lucros", diz Hart, da KPMG. Em *Net Future*, Chuck Martin faz uma simulação em que a Chrysler levaria apenas cinco dias para ter o protótipo de um novo modelo de carro, usando conhecimentos acumulados na forma de bits e a Internet para a troca de informações entre todos os envolvidos no projeto, inclusive fornecedores.

"Considero a Amazon.com a melhor metáfora para a gestão do conhecimento", diz Hart. "Imagine se todos os nossos conhecimentos fossem categorizados como os livros da Amazon.com, como seria fácil achar as coisas." Com base nos dados armazenados, a empresa pode montar e desmontar modelos de negócios ao sabor do mercado. Um dos ativos intelectuais mais importantes é a base de clientes. Nesse ponto, novamente a Amazon é o melhor exemplo. "As empresas não serão valorizadas por sua base de ativos físicos, mas pelo quanto conhecem seus clientes", diz Bitran, do MIT. A Amazon.com analisa dados recolhidos a cada interação com o cliente e os utiliza para prestar melhores serviços, estabelecer um marketing mais personalizado e tornar o freguês fiel. Nas palavras de Bitran: "As empresas passarão a ser vistas como companhias de distribuição e serviços. A Amazon.com, por exemplo, não vende só livros. Cada vez mais quer uma fatia maior do bolso do consumidor".

Estarão as empresas do mundo do átomo preparadas para a Revolução Digital? "Nas empresas tradicionais, será preciso mudar o comportamento, a maneira de pensar", diz Bitran. Isso não é impossível. Exemplos como Boeing ou Chrysler estão aí para provar. A Ford está investindo 300 milhões de dólares para tornar sua intranet tão eficaz quanto a da Cisco. A IBM passou por uma guinada radical para se transformar de uma fabricante de hardware à moda antiga em uma das

maiores fornecedoras mundiais de serviços para a Internet. Só este ano, a empresa espera faturar 15 bilhões de dólares com e-business (foram 3,3 bilhões em 1998), mais que os 10 bilhões que a Cisco prevê vender.

Para Lou Gerstner, executivo-chefe da IBM, as novas empresas da Internet não passam de vaga-lumes antes da tempestade, voltejando no ar e lançando fagulhas à espera dos verdadeiros trovões. Eis o que ele diz: "A tempestade que está chegando - a verdadeira perturbação na força - será quando os milhares e milhares de instituições que existem hoje agarrarem o poder dessa infraestrutura global de computação e comunicação e usarem-no para transformar a si próprias. Essa será a verdadeira revolução".



Gerstner pode estar com a razão. Estar em rede significa não só pensar em como o negócio funciona, mas no que ele é. Em qual o seu papel no ecossistema de compra e venda que se convencionou chamar de mercado. Isso pode significar transformações fundamentais. Pense nas gravadoras de CDs. Quando a Internet é usada para distribuir faixas musicais, qual o papel da rede de distribuição tradicional? Pense na fabricante de instrumentos musicais Gibson. O que não terá passado pela cabeça dos distribuidores quando ela tentou vender guitarras em seu site? As resistências nas empresas convencionais não são desprezíveis, consideradas as próprias dificuldades que a IBM enfrenta com sua força de trabalho remota. "Elas têm

de se mover rapidamente para ter a alta administração capacitada tecnologicamente com ferramentas de auxílio e análise à tomada de decisão", diz Oliveira, da Microsoft.

E só capacitação tecnológica e preparo para gestão não basta. Cada encarnação da máquina a vapor costuma deixar perplexos seus tecelões. Não custa repetir: ou o seu negócio será veloz, sem lugar nem tempo fixo, ou ele não será. Ou ele desempenhará seu papel com consciência no ecossistema de compra e venda, ou será extinto. Se você acha difícil fazer a transição entre as duas eras, não custa lembrar a frase de Nicolau Maquiavel: "Não há nada mais difícil de realizar, nem de sucesso mais duvidoso, nem mais difícil de manejar que iniciar uma nova ordem das coisas. Porque o reformador tem inimigos em todos os que se beneficiam da velha ordem, e apenas defensores tíbios nos que se beneficiariam da nova ordem". Preparado?