

# BLUR

## A VELOCIDADE DA MUDANÇA NA ECONOMIA INTEGRADA

STAN DAVIS e CHRISTOPHER MEYER  
(Ernst & Young Center For Business Innovation)  
Editora Campus, Rio de Janeiro, 1999

Este livro funciona como uma objetiva que focaliza o panorama econômico emergente – um mundo onde as mudanças são constantes; o conhecimento e a imaginação são mais valiosos do que o capital físico; os produtos e serviços se misturam como "artigos em oferta"; as negociações transformam-se em intercâmbios; e os mercados físicos assumem as características dos mercados financeiros. Este mundo recompensa aqueles que rejeitam as convenções, como a MCI, que se reorganiza a cada seis meses para promover a criatividade, ou como David Bowie, que vendeu opções de títulos sobre seus ganhos. A capacidade de adaptação é primordial, visto que um crescente número de empresas constróem redes permeáveis de relacionamentos de negócios com fornecedores, distribuidores, funcionários e até mesmo concorrentes, e os indivíduos se transformam em "empresários autônomos", contratando seus serviços junto aos maiores proponentes. BLUR desafia você a questionar todos os seus pressupostos em relação à forma de negociar. Os autores descrevem nada menos do que uma revolução no mundo dos negócios e na cultura de consumo. Você vai ficar de braços cruzados enquanto os inovadores avançam, ou você está pronto para agir – e descobrir que o mundo, hoje, é BLUR?

Em inglês, o vocábulo *blur* significa mancha ou borrão, vago e indistinto. Os autores utilizam a palavra como conceito para caracterizar a velocidade das mudanças, a ausência de contornos e o imponderável, próprios de uma economia e uma sociedade em constante e vertiginosa transformação.

### *Uma economia utiliza recursos para satisfazer desejos*

*Uma "economia" é a maneira segundo a qual as pessoas utilizam recursos para satisfazer seus desejos. As formas específicas como o fazem mudam várias vezes ao longo da história, e continuam a mudar – desta vez, motivadas por três forças – a Conectividade, a Velocidade e a Intangibilidade.*

*Ainda recém-envolvidos no redemoinho dessa transição, estamos sentindo as mudanças como algo indistinto. O BLUR da Conectividade, à medida que os participantes se tornam intimamente conectados a ponto de as fronteiras entre eles se tornarem vagas; o BLUR da Velocidade, à medida que os negócios mudam com tanta velocidade que fica difícil definir um foco para a situação; e o BLUR da Intangibilidade, à medida que o futuro chega num ritmo que o capital físico passa a ser mais passivo do que ativo. Cada vez mais, o valor reside nas informações e nos relacionamentos – algo que não se pode ver e geralmente não se pode medir.*

*Os padrões a que todos nós estamos acostumados, como trabalhar para ganhar dinheiro, pagar bens e serviços e manter definidas as fronteiras entre uma organização e outra, estão se tornando cada vez mais indistintos. Na Parte I, começaremos a entender o que substituirá esses padrões.*

## PARTE I - DE OLHO NO BLUR

### Capítulo 1 – O BLUR EM FOCO

Velocidade X Conectividade X Intangibilidade = BLUR

Velocidade: Todos os aspectos que envolvem negócios e a organização ocorrem e mudam em tempo real.

Conectividade: Todas as coisas vão se conectando eletronicamente: produtos, pessoas, empresas, países, enfim, qualquer coisa.

Intangibilidade: Toda proposta possui valor econômico tangível e intangível. O intangível cresce mais rapidamente.

BLUR: O mundo em que você irá viver e trabalhar.

As regras que norteavam as decisões no passado deixaram de ser confiáveis. Os elementos da mudança que estão norteando essas vultosas transformações estão fundamentados nas dimensões básicas do próprio universo: tempo, espaço e massa. Como a economia e a sua empresa fazem parte do universo, o tempo, o espaço e a massa constituem também suas dimensões básicas.

A comunicação e a computação quase instantâneas, por exemplo, estão reduzindo o tempo e nos concentrando no aspecto da Velocidade. A Conectividade está colocando todo mundo *online* de uma forma ou de outra e tem provocado a "morte da distância", um encolhimento do espaço. A Intangibilidade de valores de todos os tipos, como serviço e informação, cresce em ritmo vertiginoso, reduzindo a importância da massa tangível.

A Conectividade, a Velocidade e a Intangibilidade – produtos derivados do tempo, do espaço e da massa – estão tornando indistintas as regras e redefinindo nossas empresas e nossas vidas. Estão destruindo o que antes eram soluções, como a produção em massa, a fixação segmentada de preços e as funções de trabalho padronizadas, que eram eficazes num mundo industrial relativamente lento e não-conectado. O fato é que algo grandioso *está* acontecendo ao seu redor. Você está vivenciando as coisas como elas realmente são: embaçadas e indistintas. Se você ignorar essas forças, você se verá em dificuldades e será o fim da linha para os seus negócios. Aproveite e utilize essas forças como alavancas e você poderá entrar no mundo do BLUR, acompanhar sua cadência e, novamente, enxergar o mundo com mais clareza.

O que você verá? Uma fusão de todas as fronteiras tradicionais. Em um mundo de contornos indistintos, os produtos e serviços vão se fundindo. Compradores vendem e vendedores compram. Organizadas cadeias de valores são confusas redes econômicas. Lares são escritórios. Não existe mais uma distinção clara entre estrutura e processo, propriedade e uso, conhecimento e aprendizado, real e virtual. A distância entre empregados e empregadores é cada vez menor. No mundo capitalista – que representa tanto um passivo quanto um ativo – os valores se movimentam com tamanha rapidez que não se consegue estabelecer uma distinção entre ações e fluxo. Em todas as frentes, os opostos estão misturados e indefinidos.

A sua função como gerente, como empresário, como consumidor e como indivíduo é dominar esse mundo embaçado e difuso, manter seu ritmo acelerado de mudanças. Pare de tentar reduzir o ritmo das mudanças. Pare de tentar esclarecer, codificar, explicar. Aceite. Aprenda as novas regras. Com isso, você será capaz de se mover à velocidade do que chamamos BLUR – e descobrir que pode prosperar de formas novas e surpreendentes.

**Uma economia utiliza recursos para satisfazer desejos** – Depois de quase 200 anos, a era industrial cedeu lugar aos computadores da economia da informação, cuja primeira metade já chegou ao fim. As primeiras quatro décadas utilizaram o computador como uma ferramenta de processamento, uma abordagem ao estilo industrial que incluía o processamento e a armazenagem

de dados, máquinas maiores e mais rápidas, supercomputadores e outras "fábricas" destinadas a desempenhar o trabalho intelectual de rotina.

Nesta segunda metade da era da informação, que chamamos de economia do BLUR, os recursos satisfarão desejos mediante um outro conjunto de providências. Um deles é que abandonemos a noção de soluções estáveis. Um empreendimento bem-sucedido não está em repouso nem em foco em nenhum determinado momento. O início, o meio e o fim de uma linha de produtos estão se fundindo uns aos outros, à medida que desaparece a ordenada e conhecida seqüência da pesquisa, do projeto, da produção, da distribuição, do pagamento e do consumo. Novos modelos estão em evidência nas revistas, enquanto o atual modelo ainda está sendo vendido por um preço flutuante de "varejo" e a versão anterior pode ser encontrada com descontos. A mudança anual de modelo se confunde com a mudança contínua. Os constantes *upgrades* feitos eletronicamente nos computadores estão substituindo os modelos do ano, que exigem o fechamento das fábricas para fins de reaparelhamento. *Feito para durar agora significa feito para mudar.*

Assim como aquelas que a precederam, a economia do BLUR possui três componentes básicos:

1. Desejos – o lado da demanda de uma economia – em que produtos e serviços se tornam um só para dar origem à oferta, e os papéis de compradores e vendedores se fundem em um processo de troca.
2. Realização, em que estratégias e organizações se dissolvem em redes econômicas e relacionamentos permeáveis.
3. Recursos, em que as pessoas não mais se dividem em seres trabalhadores e consumidores, e o capital constitui mais um passivo do que um ativo. Esses recursos estão se libertando de seus significados tradicionais com o mesmo vigor com que um cachorro se sacode para se livrar da água ao sair do banho.

**Como ler e aproveitar este livro** – Ao contrário da maioria dos livros de negócios, este livro não irá identificar problemas e recomendar soluções. Ao contrário, esperamos apresentar uma lente fotográfica móvel através da qual você poderá ver como a convergência da Conectividade, da Velocidade e da Intangibilidade está gerando o BLUR. Queremos redefinir o seu modo de pensar sobre a sua posição e a posição de sua empresa na economia. Até o final deste livro, você deverá estar equipado para enxergar além das atuais imagens instantâneas de todos os acontecimentos. Melhor ainda, esperamos que você seja capaz de adotar este livro e aderir aos seus princípios.

### ***Desejos***

*As necessidades do homem pouco mudaram ao longo da nossa história econômica, e é improvável que ainda venham a mudar, mas as formas como as necessidades eram tradicionalmente satisfeitas na era industrial acostumaram a maioria das pessoas a pensar em termos de produtos e serviços, de compradores e fornecedores. Não é assim que se pensa sobre o futuro.*

*Na Parte II, analisamos os desejos econômicos para mostrar como produtos e serviços estão se confundindo com ofertas destinadas a satisfazer desejos mais amplos, em vez de se tornarem componentes a serem montados pelos clientes. Mostramos, também, os papéis distintos de comprador e vendedor, cada qual em lados opostos da transação, que são ampliados para definir uma transação bilateral em que tanto o comprador quanto o vendedor trocam valores de três tipos: econômicos, informativos e emocionais. Assim, Oferta e Intercâmbio descrevem a transformação do "lado demanda" da economia.*

## PARTE II – O BLUR DOS DESEJOS

### Capítulo 2 – A OFERTA – Sem produto, não há serviço. Sem serviço, não há produto.

Não faz sentido pensar no mundo em termos de produtos e serviços. Devemos pensar de forma ampla em combinações de produtos e serviços – "ofertas" em nossa terminologia. As ofertas são serviços transformados em produtos e produtos transformados em serviços. Cada vez mais, será difícil vender qualquer coisa que não represente essa combinação. Fornecedores que vendem produtos não-conectados e que, portanto, não contam com um suporte *online* serão vistos, no máximo, como desonestos, capazes de fugir durante a noite e de vender gato por lebre a compradores ingênuos em alguma outra cidade. Os fornecedores que não vendem serviços serão vistos como pessoas interessadas apenas em cobrar suas horas, sem se preocuparem em satisfazer o desejo do cliente. Eles perderão terreno para as economias de competidores que oferecem serviços como produtos. Para evitar que isso aconteça, é necessário que haja uma mentalidade totalmente nova antes de planejar o que oferecer. O projeto bem-sucedido de ofertas exigirá que se pense simultaneamente no que ele é e faz e, até mesmo, no que ele permite gerar.

O pacote de serviços é um passo em direção à economia sem contornos definidos e demonstra que há uma conscientização de que as pessoas comprem produtos e serviços porque têm necessidades que podem ser satisfeitas com um pacote que ofereça as duas coisas juntas. Embutir mais produto ou serviço na oferta original é uma maneira de satisfazer mais amplamente essas necessidades. Tenha em mente que não basta juntar um conjunto de mercadorias e serviços complementares e colar uma etiqueta de preço no pacote. O valor real ocorre quando tudo se mistura a ponto de não poder se separar nem de existir independentemente um do outro.

**Atributos de uma oferta** – À medida que nossos produtos básicos de consumo se tornam cada vez mais adeptos do software, podemos prever que eles, o mundo que os fabrica e os setores que os produzem começarão a adotar novas formas de comportamento. O chip assumirá a posição de "objeto *host*", e a torradeira, por exemplo, incorporará os atributos do software, e o resultado será que todos os produtos começarão a se comportar como aqueles do setor de software, ou seja, tornar-se-ão rápidos e virtuais. E, à medida que o BLUR passar do período de processamento da era da conectividade, esses produtos também passarão a ser ligados em rede. Os atributos das ofertas em uma economia sem contornos definidos encontram-se na tabela a seguir:

**Dez Atributos ou características das ofertas BLUR**

Velocidade	Conectividade	Intangibilidade
Cliente a qualquer hora	Online	Eles aprendem
Acesso e resposta	Interatividade	Eles prevêm
Operação em tempo real	Cliente em qualquer lugar Acesso e resposta	Eles filtram Eles customizam Eles atualizam

**Como gerenciar uma oferta** – Repetimos: para sobreviver e prosperar, você deve atuar em produtos e serviços. Isso provavelmente significa que toda a sua abordagem gerencial (por exemplo, as variáveis que você focaliza, a maneira como gerencia seus custos, a sua filosofia de fixação de preços) terá de mudar. A distinção entre produtos e serviços está na existência das empresas. Dependendo de você se considerar uma empresa de produtos ou uma empresa de serviços, a forma como vê as coisas muda. Mas as dicotomias que você pensava sempre terem existido nas empresas de produtos e serviços terão de ser resolvidas à luz do BLUR. A tabela que se segue mostra aquelas que imediatamente nos vêm à mente.

## Mentalidade Gerencial

Características	Produto	Serviço	Oferta
Linha do tempo	Data da venda	Vigência do contrato	Duração da necessidade do cliente
Preocupações do comprador	Preço, Entrega, Conveniência	Suporte constante	Capacidade de atualização
Foco principal nos custos	Custos diretos	Custos periódicos	Custos de projeto
Fonte de valor	Processo de produção	Manutenção de treinamento	Plataforma
Projeto	Fixo, uniforme	Customizado	Aprendiz
Modelo de receita	Preço de tabela	Período de assinatura	Assinatura e taxas do usuário
Objetivo de marketing	Fidelidade à marca	Construção de relacionamentos	Construção de comunidades

Provavelmente existem outros aspectos gerenciais que se revelam enraizados no mundo dos produtos ou serviços e devem ser adaptados à oferta de produtos e serviços sem contornos definidos. Gostaríamos de saber quais são eles; e gostaríamos que você nos dissesse. Lembre-se de que este livro não é simplesmente um livro, mas uma oferta. Conectando-o a um endereço na Internet – colocando-o *online*, tornando-o interativo, permitindo-lhe aprender – estamos fazendo na prática o que pregamos. Não é fácil. Somos profissionais treinados em um setor de serviços e produzimos algo – um livro – que sempre foi vendido como um produto. Com esta obra, esperamos lançar uma oferta bem-sucedida. Se nós podemos, você também pode. Mas não temos como fazê-lo sem a sua ajuda.

### Capítulo 3 – O INTERCÂMBIO

**– Todo comprador é um vendedor. Todo vendedor é um comprador**

O comércio era tão simples. Havia vendedores e compradores. O vendedor oferecia um produto ou serviço e o comprador, o dinheiro. A transação era direta e objetiva: o preço era o preço. Hoje, em um número cada vez maior de transações comerciais, é mais difícil determinar exatamente quem é apenas o comprador e quem é o vendedor. Grande parte das vezes, ambos são as duas coisas. E até mesmo quando esses papéis são claros, a forma de pagamento pode ser confusa. As partes estão sendo compensadas não apenas monetariamente, mas em termos de informação e emoção. Graças às forças BLUR – em particular, à ascensão da Intangibilidade como fonte de valor e à difusão da Conectividade – as transações podem ser tudo, menos diretas e objetivas. A única coisa de que você pode estar certo é que o preço não é mais o preço.

Um simples exemplo são as *cotas de espaço*, as taxas que um fabricante de bens de consumo paga aos varejistas por espaço de prateleira para um novo produto. Por meio metro de uma posição privilegiada e destacada na ala de biscoitos, pode-se pagar até US\$ 1 mil por prateleira. Pense um pouco nisso. O varejista é o cliente que compra o produto do fabricante, o vendedor. Então, o que o vendedor está fazendo ao dar dinheiro ao comprador? O fabricante está comprando serviços de marketing do varejista ao mesmo tempo em que está lhe vendendo produtos. Eles estão engajados em uma troca.

**A via de seis faixas** – Uma metáfora simples para o que está acontecendo é reconhecer como uma estrada de duas faixas está se transformando em uma via de seis faixas. Nas antigas vias de duas faixas, havia apenas uma faixa de tráfego para cada direção; o cliente vinha em uma direção com o dinheiro, enquanto o vendedor vinha em sentido contrário com um produto ou um serviço. Hoje, estamos falando em três faixas de tráfego em cada direção. Uma das faixas ainda atende àquele tráfego econômico (embora com algumas pequenas mudanças), a segunda é formada por trocas de informações; e a terceira transporta trocas de valores emocionais. Esses padrões de tráfego são

fundamentais para a fusão entre comprador e vendedor e merecem ser examinados com mais atenção.

**A faixa econômica** - O tráfego nas faixas econômicas é composto pelos produtos e pelo dinheiro destinado a comprá-los. Mas é um fluxo mais complicado porque inclui variações que antes não existiam, novas formas de valor econômico criadas pela Conectividade, pela Velocidade e pela Intangibilidade. Da parte dos vendedores, criam-se maneiras de todos os tipos para oferecer benefício econômico aos compradores. Um exemplo pioneiro é o caso dos programas de recompensas aos passageiros mais assíduos das companhias aéreas, trocando viagens gratuitas por fidelidade e informação ao cliente. A maior Conectividade também está causando o BLUR entre comprador e vendedor porque acrescenta mais pessoas em determinada troca, nas transações complexas entre três, quatro ou mais partes. Assim, os sistemas de múltiplas trocas estão substituindo com mais frequência as transações tradicionais nas quais existe apenas um vendedor e um comprador.

**A faixa da informação** – O valor das trocas está começando a ficar interessante – e complicado – em se tratando do tráfego de troca de informações. Antes os compradores se mantinham relativamente mudos em uma transação. As informações que trocavam de mãos fluíam principalmente do vendedor para o comprador, e assumiam formas muito convencionais. O vendedor de um novo utensílio fornecia um manual do proprietário, ou oferecia um número de discagem gratuita para onde se poderia ligar e pedir auxílio. O valor da informação, no caso, funcionava como um complemento, um pequeno bônus para uma transação essencialmente econômica. Hoje, os fornecedores de bens e serviços estão vendo o conteúdo informativo de suas ofertas como a maior fonte de valor agregado e fator determinante de margens de lucro mais elevadas. Paralelamente, eles vêem o crescente valor da informação que provém dos compradores. No mínimo, eles estão mais ansiosos por ouvir do que para informar, e estão construindo mecanismos sofisticados para ouvir a voz do mercado.

**A faixa emocional** – As duas faixas de trocas emocionais são um pouco menos congestionadas, mas estão definitivamente adquirindo Velocidade. Essas faixas transportam todo o valor emocional que flui de um lado para outro entre fornecedores e consumidores de bens e serviços. Assim como a informação, esse tipo de valor sempre existiu, mas geralmente subjugado à transação econômica. O que vemos agora é um reconhecimento mais consciente do valor real nessas faixas, com etiquetas de preço (monetário e não monetário) colocadas em valores intangíveis como fidelidade, estima, entusiasmo e compromisso. Um exemplo é o caso da Harley-Davidson. Os clientes que compram uma Harley sentem que estão adquirindo muito mais que uma motocicleta; eles estão adquirindo um estilo de vida, uma mentalidade, uma imagem. Pense no termo "motoqueiro". Para termos essa designação, temos de ter uma máquina. "Existe um alto grau de emoção que determina o nosso sucesso", diz o principal executivo da Harley-Davidson, Richard Teelink. "Simbolizamos as sensações de liberdade e independência que as pessoas realmente almejam neste mundo estressante".

**O redutor do comprador** – Um tema comum surge da discussão sobre a troca: na equação, o comprador tradicional está adquirindo poder e alavancagem em relação ao vendedor. No modelo industrial, os benefícios econômicos da produção de massa criaram um relacionamento unilateral, em que o fabricante definia o produto, fixava o preço e determinava a ocasião e o local da compra. O comprador aceitava o preço e o vendedor o estipulava. Esse desequilíbrio está se equacionando. Mas hoje, esses relacionamentos não precisam ser locais, nem tão simples.

Em todos os mercados, em vez de simples desembolsar dinheiro por uma oferta, o usuário está em posição de receber benefícios econômicos mediante uma troca bilateral multifacetada. Em vez de ser apenas um receptor passivo de informações esporádicas, ele é visto como uma fonte de valiosos esclarecimentos e opinião. E em vez de ser ingenuamente manipulado pelas mensagens publicitárias carregadas de emoção, ele é ativamente engajado em uma troca de orgulho, satisfação e fidelidade.

Quando essa transformação é completa, a transação tradicional se converte em uma troca, confundindo os papéis de todas as partes. A tabela que se segue identifica algumas das dimensões dessa transformação.

**Características da Troca**

Características	Transações Tradicionais	Transações BLUR	
	<b>Vendedor</b>	<b>Comprador</b>	<b>Troca</b>
<b>Papel de valor</b>	Criar	Consumir	Criar e consumir
<b>Valor recebido</b>	Dinheiro	Utilidade do produto ou serviço	Valor econômico, informativo e emocional
<b>Papel da comunicação</b>	Remetente	Destinatário	Interator
<b>Papel da informação</b>	Controlador	Acesso limitado	Acesso e criação compartilhados
<b>Tempo relevante</b>	Horário comercial	Horário comercial	Contínuo e conectado
<b>Espaço relevante</b>	Ponto de venda	Mercado	Conectado em qualquer lugar

### **Realização**

*Em nossas economias de mercado, acostumamo-nos à idéia da estratégia empresarial representando a imagem do "que" nossas empresas fazem, e a organização representando o "como". A estratégia obedece às leis econômicas; as organizações são governadas em grande parte pelas leis do poder, da situação e da psicologia. À medida que a Conectividade for embaçando a fronteira empresarial, essa distinção irá desaparecer e, progressivamente, os indicadores econômicos serão utilizados com mais freqüência para determinar a agilidade e a adaptação.*

*Na Parte III, descartamos o conceito de equilíbrio e da eficiência da estratégia competitiva que dominou a amadurecida economia industrial dos últimos cinquenta anos, em benefício de um conjunto de idéias sobre redes econômicas, geradas para fins de inovação adaptação e crescimento. Por enfrentarem as mesmas pressões de agilidade e crescimento que a economia como um todo, as organizações se transformarão em redes organizacionais, regidas pelas mesmas regras que as redes econômicas.*

## **PARTE III – O BLUR DA REALIZAÇÃO**

### **Capítulo 4 – A REDE ECONÔMICA –**

#### **Gerencie um supermercado como um mercado de ações**

Em um mundo no qual a Velocidade e a Intangibilidade orientadas para o valor e a contagiante Conectividade são cada vez maiores, a visão dos estrategistas empresariais está incomodamente turva. O foco da estratégia sempre foi posicionar uma empresa em relação ao seu ambiente de negócios. A empresa em relação ao mundo. Mas o que acontece quando a distinção entre a empresa e o seu ambiente se torna BLUR? Quando não se distingue mais onde termina a empresa e começa o mundo? Quando os destinos de diversas empresas estão ligados como alpinistas a um íngreme penhasco? Quando até mesmo o bem-estar dos concorrentes pode ser vital para o seu sucesso?

Se as fronteiras da estratégia estão se tornando *indefinidas*, então o caminho para se chegar a uma boa estratégia também é incerto. Os fundamentos que sempre orientaram o planejamento estratégico estão mudando. Tudo o que praticamos em termos de macro e microeconomia foi formulado para refletir uma economia industrial. Mas esse era um mundo mais lento, preso a bens físicos e marcado por ações de atores isolados – para resumir em uma só palavra, BLUR -, que se comportava de forma completamente diversa. As teorias econômicas simplesmente não descrevem o mundo real de hoje. Seus pressupostos perderam a validade e muitos de seus arraigados princípios – a relação entre inflação e desemprego, entre déficit e taxas de juros, entre lacunas comerciais e valores monetários

ou entre valor contábil e capitalização de mercado – vivem de sua fama, não de prova empírica relevante.

Não é de surpreender que, para algumas pessoas, o BLUR pareça excluir toda a possibilidade de uma estratégia. Por que fingir sermos capazes de traçar nosso próprio futuro quando ele está evidentemente fora de nosso alcance? Quais as chances de prever com exatidão quando as leis da nova economia são desconhecidas? De que adiantam os planos se a Velocidade dos negócios hoje significa que esses planos se tornam obsoletos antes mesmo que uma organização possa compreendê-los e implementá-los?

Mas antes de demitir seus estrategistas, leve em consideração o fato de que ainda existem decisões a serem tomadas em relação ao ambiente da empresa. Se for verdade que o seu sucesso depende mais de pessoas externas à empresa, você precisa encontrar uma forma de localizar os participantes certos e criar os relacionamentos certos. Se as previsões de nada adiantam, você precisa encontrar maneiras de adotar mais flexibilidade para aproveitar as oportunidades que surgem. Se os planos de longo prazo forem inúteis, os bons planos de curto prazo estão se revelando mais valiosos do que nunca. À medida que você se render a esse mundo de contornos indistintos, achará que as novas regras do comportamento econômico estão gerando novas regras de estratégia empresarial.

*A rede econômica* – A verdade é que nenhuma empresa hoje pode agir sozinha. O sucesso provém das redes, "redes econômicas" nas quais todos participam ativamente criando e afirmando valor. Embora essas redes possam ser habilitadas por meios eletrônicos, a rede econômica se resume essencialmente em relacionamentos. E a trinca do BLUR – Conectividade, Velocidade e Intangibilidade – é a força que torna esses relacionamentos tão inevitáveis, ou melhor, *corretos*,

A rede econômica ideal é uma constelação de participantes que se forma rapidamente em torno de uma emergente oportunidade de negócios e se dissipa com a mesma rapidez depois de cumprir seu curso. Uma economia norteadada pela Intangibilidade favorece as redes econômicas, porque os bens abstratos, como o conhecimento e a informação, são a língua corrente das redes. E os altos níveis de Conectividade significam que as redes econômicas podem ser estabelecidas mais rapidamente e operar com mais eficácia por serem mais coesas. A interatividade instantânea possibilita um número mais amplo de redes. Anote isso: torna-as inevitáveis.

É claro que algumas oportunidades, como a aliança virtual "Wintel" entre a Intel e a Microsoft, podem durar um bom tempo. Nesses casos, os relacionamentos devem ser escolhidos não apenas pela capacidade de resposta imediata, mas pelo que oferecem em longo prazo. Alguns poderiam afirmar que a escolha desses "relacionamentos geradores" tornou-se a única decisão estratégica.

As redes econômicas podem se tornar ameaçadoras quando começam a fazer com que você se envolva nos negócios dos concorrentes, ou talvez, o que é pior ainda, nos de empresas que você não conhece muito bem. Quando a IBM e a Apple se juntaram para criar o PowerPC, não foi porque decidiram deixar de ser concorrentes. Ambas estavam dispostas a apostar que maior Velocidade no desenvolvimento de tecnologia seria mais do que benefício para compensar os riscos de suas funções conjuntas temporárias. O acordo IBM-Apple, no entanto, não foi tão simples assim. O terceiro parceiro era a Motorola, fabricante do microprocessador 680x0, no qual roda o sistema operacional Mac, da Apple. A Motorola concorre com a Intel, que fabrica chips para os microcomputadores da IBM. Para complicar ainda mais, a Claris, fabricante de um aplicativo para Mac e Windows, é uma subsidiária da Apple.

*Mercados reais imitam mercados financeiros* – O fato de os lucros decrescentes estarem cedendo lugar aos lucros crescentes é apenas uma das novidades do mundo do BLUR. Da mesma forma, grande parte da economia clássica está na iminência de perder sua posição. Por exemplo, o pressuposto básico de que o conjunto de bens e serviços permanece fixo durante o período em que está sendo analisado é uma piada quando se trata de BLUR. Concomitantemente, algumas conhecidas abstrações econômicas acabarão saltando da teoria para a realidade. Os clássicos pressupostos econômicos da "informação perfeita" no mercado, por exemplo, e as eficientes obras



da "mão invisível" estão, de fato, ao nosso alcance, captados na expressão "capitalismo sem atrito". Já estamos vendo isso nos mercados de computadores, equipamentos de áudio e automóveis. Goste ou não, *os mercados para o que os economistas chamam de "bens e serviços reais" cada vez mais estão se comportando como mercados financeiros*. Mesmo em seu passado recente, Wall Street parecia desfrutava uma isenção especial no modo como lidava com questões de fixação de preços, gestão de risco, conhecimento de produto, *feedback*, regulamentação, mentalidade de valor e fonte de valor. Isso acabou.

A tabela a seguir ressalta algumas das diferenças entre mercados reais e financeiros.

<b>Características</b>	<b>Mercados Reais</b>	<b>Mercados Financeiros</b>
Preço	Fixo	Oscilante
Conhecimento da Oferta	Assimétrico	Simétrico
Tempo de <i>feedback</i>	Lento	Temo real
Mentalidade de valor	Ações	Fluxo
Fonte de valor	Utilização	Comércio
Regulamentação	Possível	Insustentável
Risco	Eliminação através do Projeto	Adaptação e Proteção

Pergunte-se em que setor de sua empresa estão vigorando as características "reais" e imagine o que aconteceria se elas fossem substituídas por características "financeiras". E se os seus clientes soubessem na mesma hora quando o seu fornecedor de componentes baixasse os preços? E se o mercado de ações visse sua fábrica como um obstáculo à saída e não um obstáculo para a entrada de seu concorrente? E se os seus clientes especulassem em torno de seu produto, mudando o preço e a demanda quando mudassem de idéia?

*Novas estratégias para um mundo BLUR* – Observamos que uma estratégia empresarial sensata se baseia na compreensão dos fundamentos econômicos. Dado o surgimento das redes econômicas e o atual desmantelamento generalizado da economia tradicional, o que uma empresa deve fazer? Eis algumas sugestões do que a nova economia o incentiva a fazer. Primeiro, a importância da Velocidade significa deixar de confiar em premonições, previsões e planejamento e passar a adotar a flexibilidade, coragem e reflexos mais rápidos. E com a Intangibilidade como fator determinante do valor, a sua estratégia deve estar constantemente focalizada de modo a aumentar o componente abstrato do que você produz e vende. Os altos níveis de Conectividade significam que a estratégia não pode ser mais uma questão de "nós contra o mundo". No futuro, ela consistirá no reconhecimento prematuro dos participantes certos com os quais devemos nos conectar. O mais importante é que essa estratégia gire em torno da tentativa de estabelecimento do padrão. Por fim, a chegada da informação simétrica em tempo real requer a transformação da maneira como uma oferta é vendida e comercializada.

Quais as implicações de se tentar fazer tudo isso ao mesmo tempo, enquanto as águas rolam rapidamente por baixo da ponte? Essencialmente, o BLUR exige – e permite – que você:

- Deixe que o mercado gerencie sua oferta.
- Deixe que o mercado fixe o preço de sua oferta.
- Deixe que o mercado comercialize a sua oferta.

Se isso está mais para antiestrategista do que para estrategista, provavelmente seja verdade.

## Capítulo 5 – A REDE ORGANIZACIONAL – Dirija sua empresa segundo as regras do mercado

Este capítulo trata da construção de uma organização flexível. Primeiro, isso significa que a rede organizacional deve ser regida pelos princípios da rede econômica. A atividade econômica obedece às mesmas regras nos níveis econômico, empresarial e até mesmo individual – o BLUR é *fractal*.

Além disso, as idéias sobre os sistemas adaptáveis que atualmente se encontram em desenvolvimento no mundo da ciência podem ser aplicadas às organizações. No caso da variedade, por exemplo: vale a pena pagar com a eficiência o preço da *diversidade* de idéia que gera a inovação. Além disso, as *fronteiras permeáveis* possibilitam o surgimento de novas idéias, e uma organização é mais robusta se for instável, se estiver "à beira do caos". Terceiro, ser ao mesmo tempo grande e pequena e criar um saudável rebuliço da organização são duas estratégias para a construção da adaptabilidade. Aqui vai uma dica: aprenda a construir uma organização que se adapte à economia com a mesma rapidez com que muda a economia; em outras palavras, construa uma organização de fronteiras permeáveis. Ao fazer isso, lembre-se de um fato crucial: isso não difere da economia; faz parte dela e está sujeito às mesmas forças. Portanto, a sua organização precisa funcionar pelas mesmas regras.

*Busque a variedade* – A velocidade das mudanças em tantas frentes – na ciência, na produção, na natureza das demandas, na importância de outras culturas – é hoje tão grande que as organizações fechadas e uniformes não podem nem mesmo pensar em acompanhar o ritmo. Vinte e quatro variedades de idéias não constituem diversidade suficiente. Para tornar as organizações mais adaptáveis, com menos probabilidade de desvios, e com maior capacidade criativa, reúna novos tipos de personalidades, ou forme equipes que não pareçam ser as mais eficientes – e que não o sejam.

*Adote fronteiras permeáveis* – Onde a empresa começa e termina? O que significa a fronteira? A organização adaptável se beneficia quando a membrana que a envolve é permeável, assim como as células vivas. Essa fronteira de membrana porosa é sintonizada de modo a permitir a entrada de oxigênio, açúcares e outras substâncias de que as células necessitam para desempenhar sua função enquanto excluem outras funções. Ocasionalmente, uma célula muscular recebe adrenalina, por exemplo. Sinais semelhantes se manifestam no mundo empresarial sob a forma de mudanças na demanda ou inovações tecnológicas. A fronteira, tanto de uma célula quanto de uma organização deve ser suficientemente porosa para permitir a entrada das informações de que ela necessita. Do contrário, a célula (a pessoa) não terá condições de agir de acordo com as exigências da entidade maior, e o corpo sofrerá as conseqüências. Por que haveríamos de estar dispostos a compartilhar com outras empresas detalhes de como trabalhamos? A resposta pode estar no Vale do Silício, onde as pessoas estão prontas a compartilhar seus pontos de vista. Elas apreciam o fato de a difusão dos conhecimentos desenvolver rapidamente o aprendizado de todos, e sabem que existem oportunidades mais do que suficientes para todos. As pessoas reconhecem que, fornecendo informações importantes, elas provavelmente atrairão outras pessoas interessantes e capazes de contribuir com uma quantidade maior de idéias do que poderiam copiar.

Incentive seus funcionários a falar, não apenas uns com os outros, o que deve ser uma atitude óbvia, mas com pessoas que não façam parte da organização. Recompense-os pelo estabelecimento de novos relacionamentos. Faça-os conhecer grupos de pessoas com os quais a organização não tenha tido nenhum contato anterior. E então, a organização começará a se adaptar por si só, sem que você perceba. As organizações permeáveis estabelecem relações externas com facilidade e as utilizam para gerar conhecimento, talento e oportunidade. Elas retiram as barreiras para a circulação de valor e maximizam a conexão.

*Instabilidade: a beira do caos* – Os sistemas adaptáveis existem em um estado conhecido como "beira do caos", no qual são suficientemente estáveis para persistir e também suficientemente flexíveis para descobrir com rapidez novas soluções diante de um problema. A lição gerencial é:

primeiro, permita que as fronteiras de sua organização sejam permeáveis, incorporando-lhe muita diversidade. Depois, deixe que segmentos relativamente pequenos da organização façam suas próprias adaptações em nível local. E então, o todo cuidará de si mesmo melhor do que qualquer autoridade central. Lembre-se daquelas economias planejadas. É quando você começa a interferir no caos do mercado que tudo se desalinha. A organização adaptável está constantemente à beira do caos, suficientemente disposta a encontrar novas soluções, mas não tão instável a ponto de se desintegrar.

***Ser grande e pequeno*** – As grandes empresas não são adaptáveis: são lentas, burocráticas e incapazes de mudar. As pequenas empresas são consideradas rápidas, ágeis e facilmente mutáveis. Mas na rede econômica, as pequenas empresas também têm problemas: as conexões são demoradas, e se os recursos forem limitados, você passa todo o seu tempo alimentando a rede, sem agregar valor suficiente à sua empresa. Em um mundo de contornos indefinidos, você tem de ser as duas coisas, grande e pequeno. As organizações devem ser grandes para ter capacidade de investir em grande escala, com margem suficiente para abranger toda essa variedade de que falamos, prestando, ao mesmo tempo, bastante atenção coletiva aos voláteis mercados globais. E elas precisam ser pequenas: ágeis, unidas em torno de um propósito, capazes de prestar atenção aos detalhes de cada relacionamento importante. Como vencer essa dupla parada? Se parecer algo impossível, lembre-se de que as faculdades de administração pregavam que os conceitos de produção em massa e customização eram opostos. Então, o BLUR gerou a customização em massa. E customização em massa significa burocracia ágil.

***Movimente sua oferta, seu conhecimento e seu pessoal*** – Uma das principais ferramentas para a criação de uma organização adaptável é a movimentação – de produtos, conhecimentos e pessoas. Não permita que nenhum deles fique estagnado. Ao contrário, promova a obsolescência, avalie a vida média e induza à recombinação.

### **Recursos**

*Os economistas há muito mencionam a terra, o trabalho e o capital como os insumos de uma economia. Embora esteja perdendo parte de sua importância, a terra não está mudando muito. O trabalho e o capital, por outro lado, estão mudando radicalmente. O trabalho não é mais visto como horas de atividade pesada e repetitiva, mas como um talento, não tanto para fins de contratação, mas para ser aplicado às circunstâncias. Por isso, nossa discussão sobre as pessoas focalizará a natureza das trocas nas quais esse talento representa o recurso mais valioso. Enquanto isso, o capital está deixando sua posição de ativo a ser acumulado para assumir uma posição proeminente e melindrosa que deve ser defendida, negociada ou descartada.*

---

## **PARTE IV – O BLUR DOS RECURSOS**

### **Capítulo 6 – AS PESSOAS –**

#### **Gerencie o preço de suas ações e a sua carreira cuidará de si**

O que acontece quando a Conectividade, a Velocidade e a Intangibilidade têm seu ponto de convergência em você? Quando a sua capacidade de conexão significa que você pode trabalhar para uma empresa a 3.200 quilômetros de distância – ou para cinco empresas, ou, ainda, para uma centena? Quando o seu talento – o seu valor intangível – é tão visível a ponto de seu preço poder ser fixado no mercado aberto, e até mesmo "titularizado" como o de David Bowie? Por outro lado, e muito mais assustador, o que acontecerá aos recém-formados daqui a cinco anos, quando 85% de sua base de conhecimentos de nível universitário se tornar obsoleta? Prepare-se para tudo isso, porque é um mundo totalmente novo. É quando o BLUR começa a chegar em casa.

Você já sabe que a vida na era do BLUR será muito diversa nas economias mundiais e apresentará desafios sem precedentes para empresas e organizações, tornando a vida muito diferente para você

também. Em nível profundamente individual, você terá de conciliar alguns paradoxos complexos, adotar algumas perspectivas radicalmente novas e mudar alguns comportamentos em nível de reflexão.

Pelo menos cinco elementos estão se mesclando e confundindo, e todos são significativos: (1) distinção entre você como entidade independente e como membro de uma sociedade; (2) novo relacionamento com o mercado; (3) desaparecimento da linha divisória entre você como trabalhador e você como capitalista; (4) fusão de "você trabalho" e o "você lar"; e (5) você não é cliente para a oferta de uma empresa apenas do ponto de vista dos recursos, mas também do desejo.

***Todos são empresários autônomos*** – No tempo do seu avô, o homem daquela época trabalhava toda sua vida para um mesmo patrão. Na época do seu pai, o homem mudou de emprego no máximo três vezes. No nosso tempo, em média, você deve mudar de patrão a cada cinco anos. Por outro lado, nosso tempo de serviço está aumentando juntamente com o ciclo médio de vida. Muitas pessoas continuarão trabalhando depois dos setenta anos. Isso significa que você poderá trabalhar para dez patrões. Em que momento você percebe que já se confunde com um profissional autônomo?

As pessoas também já não "mudam de time". Elas "mudam". Isso significa um padrão estratégico gerenciado. Longe de ser um desesperado ato de última cartada, o trabalhador está dando um passo consciente para progredir profissionalmente. Em vez de ficar à mercê do sistema hierárquico de determinada empresa, de seus níveis de remuneração e de política, você agora tem de se gerenciar como uma empresa. Você está se tornando um empresário autônomo.

Portanto, onde o seu ego gerenciado se enquadra no BLUR? A segurança que você procura – em casa, no trabalho – provavelmente está na própria base de habilidades e de maneira como você a apresenta no mercado aberto. Você poderá perceber que existe maior segurança nos empregos em regime de meio expediente do que nos de expediente integral, diante da possibilidade de ser estimulado a obter reconhecimento em um mercado mais amplo. Por outro lado, mesmo que você tenha um ótimo emprego, trate de ter paralelamente um segundo. Melhor ainda, faça o mesmo trabalho para promover sua demanda de mercado e seu valor. A adaptabilidade é importante também para o indivíduo.

O aspecto mais desafiador de ser um empresário autônomo é que coloca sobre seus ombros a responsabilidade de compreender a tendência do mercado para suas habilidades. E, se estiver rumando para o fracasso, cabe a você adquirir novas habilidades.

***O gerenciamento de sua vida*** – Você tem uma vida a gerenciar. Gerenciar uma vida significa conscientizar-se de que a vida possui moedas que representam valor. A questão é simplesmente que, em uma vida bem-gerenciada, muitas coisas são obtidas e distribuídas com o mesmo, se não com mais, cuidado que os ativos financeiros. Aliás, as escolhas que você faz relativas à distribuição de sua atenção e emoção terão maior impacto na sua vida do que aquelas relativas à alocação de fundos. Para desenvolver isso tudo com firmeza ao reino do livro de negócios, a rede é um ótimo exemplo.

Suas opções quanto ao tipo e local de trabalho a ser realizado, também serão influenciadas por essas outras considerações não-financeiras. Afinal, trabalhar não significa apenas ganhar dinheiro. Por muitas vezes e por muitas razões, você exigirá outras formas de recompensa por seus esforços. O exemplo óbvio é a aquisição de habilidades e conhecimentos: você aceitará ganhar menos em uma função do que em outra se a oportunidade de aprender algo importante fizer parte do acordo. Por isso os funcionários recém-admitidos ganham menos do que os funcionários experientes; basicamente, eles ainda estão pagando para receber educação. Entre outros valores aos quais você talvez atribua importância maior do que a um salário mais alto estão infra-estrutura de capacitação, melhor acesso às pessoas que você deseja ter em sua rede, uma melhor plataforma para seu reconhecimento pessoal, mais flexibilidade nos cronogramas de trabalho, conteúdo de trabalho mais criativo etc. tudo isso faz parte da troca.

***Gerenciando no mundo dos negócios autônomos*** – Do ponto de vista de uma organização que dependa do mercado de trabalho para alcançar suas metas, maior fluidez e movimentação hierárquica significam que a dificuldade para reter seus auxiliares mais valiosos será maior do que nunca. O fato de que os indivíduos estão mais preocupados em desenvolver suas habilidades e redes como forma de elevar o preço de suas ações pessoais significa que você terá de investir muito mais em desenvolvimento e orientação. A perspectiva da titularização individual e da avaliação de mercado trará uma estranha e nova dinâmica para as discussões salariais. Simplesmente, a organização não está mais no controle da situação, tendo passado agora a oferecer oportunidades em vez de comprar horas de trabalho.

Um dos pontos que está muito claro é que as empresas terão que se esforçar cada vez mais para atrair bons profissionais. Para muitas empresas essa é a única grande questão competitiva. Para muitos, uma alternativa é a opção de ações que oferecem uma enorme vantagem financeira, além de se mostrarem atraentes exatamente para o tipo de pessoa de que as empresas jovens mais necessitam: elementos inteligentes, esforçados e altamente empreendedores. Outra maneira de oferecer suporte às vidas atribuladas de seus funcionários. Está se tornando comum nos EUA as empresas subsidiarem serviços no local, como lavagem de roupa a seco, preparo de refeições para viagem, planejamento de viagens e equipe de atendentes para uso exclusivo de seus funcionários.

## **Capítulo 7 – CAPITAL – A posse são nove décimos de ontem**

O capital não constitui mais a base do valor empresarial. Vamos temperar um pouco essa declaração. A verdade é que o capital no sentido tradicional das fábricas, equipamento de produção e financiamento não são a mesma coisa. Mas o capital, em suas novas formas, passou a ser mais fundamental do que nunca para o valor empresarial. As novas formas de capital são, particularmente, três:

- ***capital intelectual*** é o poder intelectual da organização, codificado e colocado em forma explícita transferível, como um software ou um documento.
- ***capital humano*** é o valor dos relacionamentos dos trabalhadores (com clientes ou especialistas, por exemplo) e seus conhecimentos tácitos – a experiência acumulada, mas não articulada que norteia as grandes e pequenas escolhas.
- ***capital estrutural*** é a experiência e a qualificação organizacionais incorporadas aos processos, às políticas e aos sistemas.

Todos esses três tipos de capital são intangíveis, e difíceis de serem medidos, mas será que se pode negar que essas sejam as verdadeiras máquinas de lucro na economia atual?

*Atenção, por favor* - O pensamento que existe por trás da identificação dos ativos intelectual, humano e estrutural como capital tem sido esclarecedor e até revolucionário. É verdade que esses elementos constituem a verdadeira capacidade produtiva na economia atual, e cada um deles amadureceu a ponto de permitir a acumulação de lucro. Porém, assim como seus antecessores, não existe nada de sagrado em relação a eles. À medida que o novo passa a ser reconhecido como algo raro, valioso e gerenciável, ainda teremos formas mais novas de capital com que nos preocupar em investir bem. Esteja certo de que não há informação que se esgote. As informações se multiplicam gratuitamente e, por essa razão, dificilmente poderíamos dizer estarem ameaçadas pela escassez. Difícil de encontrar, todavia, é tempo suficiente para utilizar toda essa carga de informações. Procure o recurso real, cada vez mais escasso: a atenção.

Pense nisso: quantas mensagens você recebe por meio de quantas formas de comunicação todos os dias? Quantas tarefas você precisa cumprir, comparadas a uma década atrás? Em um nível individual, algumas de suas decisões mais importantes estão relacionadas à maneira como você opta por distribuir sua atenção. Para as empresas que tentam se comunicar com os clientes – e especialmente para aquelas que tentam alcançar os clientes potenciais – a falta de atenção é uma

questão crítica. Da mesma forma, atrair a atenção de comprador é o maior desafio do processo de vendas.

## PARTE V – VIVENCIANDO O BLUR

### Capítulo 8 – 50 MANEIRAS DE TORNAR SEUS NEGÓCIOS BLUR E 10 MANEIRAS DE SE TORNAR BLUR

Descrevemos para você a economia do BLUR. Agora você precisa saber o que pode fazer em relação a isso. Você inventará mais coisas do que pode imaginar. Esperamos que você passe a fazer parte da comunidade discutindo como se pode misturar os negócios e aprender com a troca de experiência com outras pessoas, enviando-nos suas idéias, juntando-se a nós na Internet ou visitando-nos em Cambridge. Enquanto isso, veja a seguir 50 maneiras de tornar seus negócios BLUR... e 10 maneiras de se tornar BLUR.

#### 50 maneiras de tornar seus negócios BLUR

1. Pense em termos de velocidade
2. Conecte tudo a tudo
3. Desenvolva os intangíveis com mais rapidez do que seus tangíveis
4. Incorpore produto a todo serviço
5. Insira serviço em todo produto
6. Gerencie toda atividade em tempo real
7. Faça qualquer coisa, a qualquer hora
8. Faça qualquer coisa, em qualquer lugar
9. Coloque sua oferta *online*
10. Torne sua oferta interativa
11. Customize toda oferta
12. Tenha certeza de que sua oferta se torna mais inteligente com o uso
13. Tenha certeza de que a oferta prevê os desejos de seus clientes
14. Ajude seus clientes a se tornarem mais inteligentes todas as vezes em que utilizarem sua oferta
15. Instale filtros em suas ofertas orientadas para a informação
16. Esqueça as mudanças anuais do modelo; faça *download* de sua atualização
17. Extraia informação de toda troca de compra e venda
18. Compre enquanto estiver vendendo
19. Venda enquanto compra
20. Lembre-se: toda venda é uma troca econômica, informativa e emocional
21. Coloque as emoções em toda oferta e em toda troca
22. Coloque emoção em todos os aspectos de sua empresa
23. Você conhece a lista dos 500 maiores da *Fortune*. Conheça o *Value 500*
24. Localização virtual, localização virtual e localização virtual
25. Esqueça tudo o que você pensava saber sobre economia empresarial
26. Esqueça a lei dos lucros decrescentes
27. *Não* comece pelo seu cliente
28. Não cultive o que você pode comprar
29. Não planeje o futuro de sua empresa; adapte-o
30. Aprenda a formar parcerias; aprenda a desfazê-las
31. Crie uma plataforma; seja o padrão
32. Deixe que o mercado fixe o preço de sua oferta
33. Deixe que o mercado comercialize sua oferta
34. Pressuponha que tudo será desregulado
35. Meça sua empresa pelos coeficientes de capitalização do mercado, não pelas receitas

36. Movimente-se para se desenvolver
37. Substitua os comandos gerenciais por indicadores de mercado
38. Empurre o poder para a periferia
39. Seja grande e pequeno ao mesmo tempo
40. Derrube as paredes contra o fogo
41. Evite a maturidade
42. Combine redes e hierarquias
43. Utilize-o, não o possua. Se você o possui, não o utilize
44. Valorize acima de tudo os ativos intelectuais, depois os ativos financeiros e, por último, os ativos físicos
45. Gerencie, meça e aumente o seu capital intangível
46. Valorize sua empresa pelas taxas de crescimento, não pelos ativos
47. Possua os links, não os nós
48. Valorize o que está em movimento, não o que está estático
49. Prepare-se para a contabilidade de lançamento triplo
50. Preste atenção. A atenção é o outro recurso mais raro

## 10 maneiras de se tornar BLUR

1. Torne indefinida a fronteira entre vida profissional e vida privada
2. Receba o seu quinhão e faça bom proveito. Não armazene conhecimento. Divulgue-o, obtenha o crédito por tê-lo adquirido cedo, torne-se conhecido com a fonte de idéias interessantes, sejam elas originais ou de segunda-mão.
3. Busque sempre novidades.
4. Faça "bicos" mesmo em posição de vantagem, pois você tem a chance de atuar em diferentes áreas, adquirir novas experiências, tomar conhecimento, em primeira mão, das alternativas existentes por aí, e divulgar o seu valor.
5. Venda o seu valor na Internet.
6. Deixe que o mercado, e não a empresa, determine o seu valor.
7. Torne-se um empresário autônomo enquanto ainda fizer parte de uma folha de pagamento.
8. Crie uma marca própria; isso é patrimônio.
9. Titularize-se, porque você sabe que o capital intelectual – a sua inteligência – é o seu recurso mais valioso.
10. Gerencie sua nova e dupla carreira.

As sessenta sugestões apresentadas neste capítulo são um começo – nossas idéias sobre como aderir ao BLUR. Oferecemo-lhe, assim como todos os pontos de vista contidos neste livro, um ponto de partida para uma conversa. Procuramos ser abrangentes, cobrindo todas esferas de negócios, em vez de ser detalhistas e exaustivos. Procuramos também ser incentivadores e orientados para o futuro, em vez de focalizar os aspectos do "como fazer" e os passos seguintes. Esperamos ter lhe oferecido uma objetiva eu lhe permita enxergar os efeitos da Conectividade, da Velocidade e da Intangibilidade no seu mundo, e prever suas implicações. Agora, gostaríamos de saber o que você está vendo através dessa objetiva, para que possamos inseri-lo na comunidade do BLUR. Veja o que estamos fazendo.

Por meio de constantes pesquisas e trabalhos com clientes, estaremos vendo mais provas de BLUR. Nossa intenção é documentá-lo no *site* do BLUR na Internet, [www.blursight.com](http://www.blursight.com). Convidamos você a verificar com frequência, de forma a se manter atualizado com o BLUR. Com isso você encontrará os ingredientes de seu próprio caderno de anotações do BLUR – uma coleção cada vez maior de exemplos e *links* com outros *sites*, além de planilhas para colecionar suas próprias observações como pessoa jurídica e física. Além disso, você conhecerá pessoas com diversos tipos de qualificação com as quais poderá conversar. Em troca, pedimos que contribua com suas observações, em benefício da comunidade e também como recompensa por aquilo que passará a

conhecer por intermédio desse *site* na Internet. Assim, temos certeza de que a comunidade crescerá, para nosso mútuo benefício, e contribuirá para a visão customizada de BLUR que você desenvolver para si.

Concluimos o livro. Agora – mais bem equipados – está na hora de todos nós nos engajarmos no BLUR em nossas vidas profissionais e pessoais.