



JIM COLLINS

Autor do best-seller *Empresas feitas para vencer (Good to great)*

COMO AS GIGANTES CAEM

E POR QUE ALGUMAS EMPRESAS
JAMAIS DESISTEM

OS CINCO ESTÁGIOS DO
DECLÍNIO CORPORATIVO
E COMO EVITÁ-LOS



Como as Gigantes Caem

Resumo do Livro Como as Gigantes Caem;

Autor: Jim Collins;

Ano de publicação da primeira edição: 2010;

Elaborado por: Reno Schmidt;

Data: Fevereiro de 2011;

Todas as famílias felizes são iguais. As infelizes o são cada uma à sua maneira. Ana Karenina de Tolstoi.

A ruína eminente se insinua no silêncio

Um artigo da edição de janeiro de 1980 da *Harvard Business Review* começava com um resumo simples: “O Bank of America talvez seja mais conhecido por seu tamanho – é o maior banco do mundo, com quase 1.100 filiais, operações em mais de 100 países e total do ativo de cerca de \$ 100 bilhões. Na opinião de muitos observadores, uma característica igualmente notável é a qualidade de sua gestão ...”

Se alguém tivesse previsto em 1980 que em apenas oito anos, o Bank of America não só cairia de sua aclamada posição como uma das empresas de maior sucesso do mundo, como também registraria uma das maiores perdas da história do setor bancário americano, abalaria os mercados financeiros a ponto de provocar uma breve depressão do dólar americano, veria o desempenho acumulado de suas ações caírem mais de 80% abaixo do mercado de ações em geral, enfrentaria uma séria ameaça de aquisição de um banco rival da Califórnia, cortaria seus dividendos pela primeira vez em 53 anos, venderia sua sede corporativa para ajudar a atingir os requisitos de capital, veria o último membro do conselho pertencente à família Giannini renunciar ao cargo, ultrajado, removeria seu CEO, chamaria um ex-CEO, então aposentado, para salvar a empresa e enfrentaria um bombardeio de artigos acusadores com títulos como “O incrível banco que encolheu” ou “Capitães melhores (corporativos ou de outras áreas) afundaram com o Titanic” – se alguém tivesse sugerido este

resultado –, ele ou ela seria considerado um grande pessimista. Mas foi exatamente o que aconteceu com o Bank of America.

Nota:

Toda a instituição é vulnerável por mais excelente que seja seu desempenho hoje. Não importa o quando você já realizou, não importa o quanto já progrediu, não importa quanto poder já acumulou, você é vulnerável ao declínio. Não há uma lei da natureza afirmando que os mais poderosos inevitavelmente permanecerão no topo. Qualquer um pode cair e, mais cedo ou mais tarde, a maioria cai;

A solução para o declínio claramente não esta apenas no clichê simplista “mude ou morra”; o Bank of America mudou *muito* e quase se matou no processo. Precisamos de um entendimento mais refinado de como o declínio ocorre, o que nos leva aos cinco estágios do declínio.

Os cinco estágios do declínio

Estágio 1: Excesso de confiança proveniente do sucesso.

O estágio 1 começa quando as pessoas se tornam arrogantes, sentindo que tem direito ao sucesso e perdem de vista os fatores básicos que verdadeiramente criaram o sucesso da empresa. Quando a retórica do sucesso (“Temos sucesso por que fazemos essas coisas específicas”) substitui o profundo conhecimento e insight (“Temos sucesso porque *sabemos por que* fazemos estas coisas específicas e em quais condições deixam de funcionar”), o declínio provavelmente se seguirá.

Estágio 2: A busca indisciplinada por mais.

O excesso de confiança do estágio 1 (“Somos demais, podemos fazer *qualquer coisa!*”) leva a empresa diretamente para o estágio 2, A busca indisciplinada por mais – mais escala, mais crescimento, mais aplausos, mais qualquer coisa que as pessoas no poder consideram constituir o “sucesso”. Quando uma organização cresce além de sua capacidade de preencher suas posições mais importantes com as pessoas certas, esta preparando o terreno para uma queda.

Estágio 3: A negação de riscos e perigos.

À medida que as empresas vão passando para o Estágio 3, sinais de alerta começam a se acumular, mas os resultados externos permanecem fortes o suficiente para que dados perturbadores sejam ignorados ou para sugerir que as dificuldades são “temporárias” ou “cíclicas” ou “não tão ruins” e que “não há nada fundamentalmente errado com a empresa”. No estágio 3, os líderes negligenciam os dados negativos, enfatizando os dados positivos e imprimindo um viés positivo aos dados ambíguos. As pessoas no poder começam a culpar os fatores externos pelas dificuldades, em vez de assumir a responsabilidade por elas. O vigoroso diálogo, baseado em fatos, que caracteriza as equipes de alto desempenho diminui ou desaparece por completo.

Estágio 4: A luta desesperada pela salvação.

O acúmulo das conseqüências negativas dos perigos e / ou riscos assumidos no estágio 3 começam a pesar, lançando o empreendimento em um abrupto declínio, visível a todos. A questão crítica é: Como a liderança reage a isso? Eles tentam recorrer a uma rápida salvação ou retomam a disciplina que produziu o sucesso da empresa no passado? As pessoas que tentam a salvação rápida caíram no estágio 4. “Salvadores” comuns incluem um líder visionário carismático, uma estratégia ousada mas não comprovada, uma transformação radical, uma drástica revolução cultural, um novo produto que se espera ser campeão de vendas, uma aquisição para “mudar o jogo” ou quaisquer outras soluções consideradas “geniais”. Os resultados das ações drásticas podem parecer positivos, mas não duram muito.

Estágio 5: A entrega à irrelevância ou à morte.

Quanto mais tempo uma empresa permanecer no estágio 4, tentando repetidamente encontrar soluções geniais, mais chances têm de cair. No estágio 5, as derrotas cumuladas e os tropeços dispendiosos desgastam a força financeira e o moral das pessoas até o ponto em que os líderes se limitam a vender ações; em outros, a instituição se atrofia até se tornar insignificante; e, nos casos mais extremos, o empreendimento morre.

É possível escapar disso?

Excelentes empresas podem cair feio e se recuperar. Apesar de não ser possível retornar do estágio 5, é possível cair nas profundezas sombrias do estágio 4 e voltar a se levantar. A maioria das empresas acaba caindo, e não podemos negar esse fato. Mas nossa pesquisa indica que o declínio organizacional é, em grande parte, uma mazela causada pela própria empresa e a recuperação reside significativamente no nosso controle.

Estágio 1: O excesso de confiança proveniente do sucesso

Se você estiver lutando com a tensão entre manter o empenho com o que gerou seu sucesso e viver com medo do futuro, responda às duas perguntas a seguir:

1. Seu volante primário (o negócio que colocou a empresa neste patamar) está diante de uma morte inevitável nos próximos cinco ou dez anos devido a forças fora do seu controle – será impossível para ele continuar sendo o melhor do mundo com um sólido motor econômico?
2. Você perdeu a paixão por seu volante primário?

Se a resposta as duas perguntas for negativa, então continue se empenhando no seu volante primário com a mesma imaginação e intensidade fanática com que se empenhou no começo. (Naturalmente, você também precisa explicar continuamente novas idéias, tanto como um mecanismo para estimular o progresso quanto como uma proteção contra o futuro incerto).

Confundindo “o que” com “o porquê”

Quando George Hartford estava em seu leito de morte em 1957, mandou chamar seu fiel ajudante de longa data, Ralph Burger, e fez seu último pedido: “Cuide da empresa.”

Burger se investiu da autoridade concedida pelos irmãos Hartford, chegando ao ponto de, de acordo com relato de William Walsh, *The Rise and Decline of the Great Atlantic & Pacific Tea Company*, usar as roupas do senhor John, dizendo: “John não gostaria que seus famosos ternos cinza fossem desperdiçados.”

Burger acreditava que “cuidar da empresa” significava preservar suas práticas e métodos específicos, tanto que em 1973, o escritório do senhor John era mantido exatamente como há duas décadas, inclusive os mesmos cabides de casacos pendurados no mesmo lugar no armário. “Continuaremos a manter as coisas exatamente como estão e continuaremos a ter sucesso porque, bem ... somos a A&P”. Burger deixou de fazer a pergunta fundamental: De onde vem o sucesso da A&P? Não as práticas e estratégias específicas que funcionam no passado, mas as *razões* fundamentais para o sucesso. A empresa manteve seus clientes da geração da Depressão, mas se tornou absolutamente irrelevante para a nova geração. De acordo com o relato jocoso de um observador do setor: “Como o papa-defunto, a A&P poderia ter dito a cada vez que via um carro fúnebre passar: “Lá vai outro cliente.””

Nota:

A questão aqui não é tão simples quanto “eles fracassaram porque não mudaram”. Como veremos nos estágios posteriores do declínio, as empresas que mudam constantemente, mas sem uma lógica coerente, cairão da mesma forma que aquelas que não mudam nada. Não há nada de inerentemente errado em se ater a práticas e estratégias específicas, mas somente se você souber *o porquê* por trás dessas práticas e, dessa forma, ter certeza de quando mantê-las e quando mudá-las;

Os melhores líderes que estudamos nunca presumem que sabem tudo sobre todos os fatores que levaram ao sucesso. Por outro lado, eles mantêm um medo de certa forma irracional de que talvez seu sucesso resulte em grande parte de sorte ou circunstâncias fortuitas. Compare as desvantagens das duas abordagens:

Abordagem 1: Suponha que você minimize o próprio sucesso (“É provável que tenha sido só uma questão de sorte ou foi porque estávamos no lugar

certo na hora certa ou foi porque nos baseávamos na força desenvolvida no passado, ou foi porque estávamos operando sem grande concorrência”) e, portanto, se concentre incessantemente em fortalecer e se posicionar melhor para o dia em que sua sorte mudar. Qual a desvantagem se você estiver errado? Mínima. Se você estiver errado, só sairá muito mais forte em virtude de sua abordagem disciplinada.

Abordagem 2: Suponha que você atribui o sucesso às suas próprias qualidades superiores (“Nós merecemos o sucesso porque somos tão bons, tão espertos, tão inovadores, tão incríveis ...”). Qual a desvantagem se você estiver errado? Significativa. Se você estiver errado, pode ser pego de surpresa e desesperado quando acordar um dia e descobrir suas vulnerabilidades tarde demais.

Indicadores do Estágio 1

- Direito ao sucesso, arrogância: O sucesso é visto como “merecido” e não fortuito, efêmero ou até conquistado a duras penas diante de situações intimidantes; as pessoas começam a acreditar que o sucesso se manterá independentemente do que a organização decidir ou não fazer.
- Desprezo por um volante primário: Distraídos por ameaças irrelevantes, aventuras e oportunidades, os líderes negligenciam um volante primário, deixando de renová-lo com a mesma intensidade criativa que resultou na excelência da empresa.
- O “o que” substitui “o porquê”: A retórica do sucesso (“Temos sucesso porque fazemos estas coisas específicas”) substitui um profundo conhecimento e insight (“Temos sucesso porque sabemos *por que* fazemos estas coisas específicas e em quais condições elas deixam de funcionar”).
- Queda na orientação para o aprendizado: Os líderes perdem o espírito questionador e a orientação ao aprendizado que marcam as pessoas verdadeiramente excelentes que, independentemente do sucesso conquistado, mantêm uma curva de aprendizado tão íngreme quanto no início da carreira.

- Minimização do papel da sorte: Em vez de reconhecer que a sorte e os eventos fortuitos podem ter desempenhado papel relevante, as pessoas começam a presumir que o sucesso se deve inteiramente às qualidades superiores da empresa e de sua liderança.

Estágio 2: A busca indisciplinada por mais

A Rubbermaid visava lançar pelo menos um novo produto por dia, sete dias por semana, 365 dias por ano, ao mesmo tempo entrava em uma nova categoria de produto a cada período de 12 a 18 meses. “Nossa missão é crescer”, proclamou o CEO da Rubbermaid em uma declaração de 1994 que esboçava as metas para o “salto de crescimento.”

Sufocada com quase mil novos produtos lançados em três anos, sobrecarregada, por um lado, pelos custos de matéria prima, que aproximadamente dobraram em 18 meses e pressionada, por outro, pelas ambiciosas metas de crescimento, a Rubbermaid começou a tropeçar, falhando em operações básicas, como o controle de custos e pontualidade de entrega dos pedidos.

Violando a lei de Packard

“Lei de Packard”. Batizada em homenagem a David Packard, co-fundador da HP, inspirados por seu insight de que uma excelente empresa tem mais chances de morrer de indigestão por agarrar oportunidades demais do que de fome por encontrar oportunidades de menos.

Segundo a Lei de Packard, nenhuma empresa pode aumentar sua receita, de forma constante, mais rapidamente do que a capacidade de contratar as pessoas certas em número suficiente para implementar esse crescimento e ainda se tornar uma empresa excelente.

Qualquer empreendimento excepcional depende, antes de mais nada, de pessoas com autonomia e motivadas – o principal ingrediente para criar uma cultura de disciplina. Apesar de você poder achar que uma cultura deste tipo seria caracterizada por regras, rigidez e burocracia, o que estou sugerindo é justamente o contrário. Se você tiver as pessoas

certas, que aceitam a responsabilidade, nem vai precisar ter muitas regras e burocracia sem sentido!

Você viola a Lei de Packard e começa a preencher as posições-chave com as pessoas erradas; para compensar a incapacidade das pessoas erradas, você institui procedimentos burocráticos; isso, por sua vez, afasta as pessoas certas (porque elas se irritam com a burocracia ou não toleram trabalhar com pessoas menos competentes, ou por ambas as razões); isso leva a mais burocracia para compensar o maior número de pessoas erradas, o que por sua vez afasta mais pessoas certas; uma cultura de mediocridade burocrática gradualmente substitui uma cultura de excelência disciplinada.

Nota:

Se eu fosse escolher um indicativo acima de todos os outros para usar como um sinal de alerta, seria uma proporção cada vez maior de posições-chaves com as pessoas certas. Vinte e quatro horas por dia, 365 dias por ano, você deve saber responder às seguintes perguntas: Quais as posições-chaves em nossa organização? Qual porcentagem dessas posições você pode dizer, com certeza, que estão preenchidas com as pessoas certas? Quais são os planos para aumentar essa porcentagem? Quais são os planos de contingência para o caso de uma pessoa certa desocupar uma posição-chave?

À medida que a burocracia avança, o sistema passa a ser responsável pelos erros. Empregados medíocres podem se esconder na burocracia, enquanto empregados autodisciplinados se vêem cada vez mais frustrados por um sistema elaborado para compensar os erros dos colegas incompetentes. “Uma das maiores tragédias desta empresa”, comentou um executivo do Bank of America na época, “é que perdemos muitos bons jovens empregados por não sermos uma meritocracia”.

Sucessão problemática de poder

Em todos os casos de nossa análise de declínio, com exceção de um (a Circuit City), observamos sinais de uma sucessão problemática de poder

no fim do estágio 2. Notamos cada uma das modalidades de tumulto em pelo menos uma das empresas em declínio estudadas:

- Um líder dominador não desenvolve sucessores fortes (ou afasta sucessores fortes) e, dessa forma, cria um vácuo de liderança quando deixa o poder;
- Um executivo capaz falece ou sai inesperadamente da empresa, sem um substituto forte para assumir a posição sem percalços;
- Fortes candidatos à sucessão saem inesperadamente da empresa;
- O conselho de administração não consegue chegar a uma conclusão referente à designação de um líder;
- Os líderes ficam na empresa pelo tempo que puderem e passam a empresa a líderes que estão atrasados na carreira e assumem um papel de guardiões;
- Uma dinâmica familiar no estilo monárquico favorece familiares e não familiares, independentemente de quem seja o melhor líder;
- O conselho de administração traz um líder de fora que não se encaixa nos valores da empresa;
- A empresa cronicamente não consegue acertar na seleção do CEO;

Ao longo de anos de pesquisa, tenho sido um cético da liderança, influenciado pelas evidências de que organizações complexas atingem a excelência por meio de esforços de mais de uma pessoa excepcional.

Indicadores do Estágio 2

- A busca insustentável por crescimento, confundindo grande com excelente: O sucesso cria pressão por mais crescimento, abrindo o caminho para um ciclo vicioso de expectativas.
- Saltos descontínuos indisciplinados: A empresa realiza manobras radicais.
- Proporção cada vez maior das pessoas certas em posições-chaves: A proporção de pessoas certas em posições-chaves é cada vez menor seja em função da saída de pessoas certas ou em função de um crescimento acima da capacidade da organização de ter pessoas certas nas posições-chaves.

- Um caixa fácil desgasta a disciplina de custos: A organização reage a custos mais altos elevando os preços e o faturamento, em vez de intensificar a disciplina.
- A burocracia subverte a disciplina: Um sistema de regras burocráticas subverte a ética de liberdade e responsabilidade que caracteriza uma cultura de disciplina. As pessoas pensam cada vez mais em função de “cargos”, em vez de *responsabilidades*.
- Sucessão problemática de poder: A organização passa por dificuldades na transição da liderança, na forma de um planejamento de sucessão insuficiente, fracasso no desenvolvimento interno de líderes excelentes.
- Interesses pessoais acima dos interesses organizacionais: As pessoas no poder alocam mais para si mesmas ou para seus seguidores – mais dinheiro, mais privilégios, mais fama, mais das mordomias de sucesso –, buscando capitalizar o máximo possível no curto prazo.

Estágio 3: A negação de riscos e perigos

Robert Galvin, o CEO da segunda geração da Motorola, havia evitado assiduamente grandes saltos descontínuos, favorecendo, em vez disso, uma série de passos evolucionários bem planejados e empiricamente testados em que novas pequenas coisas se transformavam e novas grandes coisas substituíam velhas grandes coisas, em um ciclo contínuo de renovação. Galvin viu o Iridium (telefone global via satélite da Motorola) como um pequeno experimento que, se tivesse sucesso, poderia se transformar em algo muito grande.

No fim dos anos 1980, ele alocou o capital necessário para criar o protótipo. Em 1991 a Motorola criou uma empresa separada para o projeto Iridium, sendo a Motorola a maior acionista.

Em 1996 a Motorola já tinha investido \$537 milhões no empreendimento e garantido \$750 milhões em capacidade de empréstimos em nome do Iridium, com a quantia combinada excedendo todos os lucros de 1996 da Motorola.

No estágio de desenvolvimento da tecnologia anterior a 1996, o Iridium poderia ter sido suspenso com relativamente poucas perdas.

Depois disso, o projeto entrou em fase de lançamento. Prosseguir com o projeto demandaria um investimento maior do que havia sido gasto para todo o desenvolvimento até aquele ponto; afinal, não é um experimento barato lançar 66 satélites.

Fazendo grandes apostas diante do acúmulo de evidências ao contrário

À medida que as empresas entravam no estágio 3, começávamos a ver efeitos cumulativos dos estágios anteriores. O excesso de confiança do estágio 1 leva a tendência de fazer demais no estágio 2, o que prepara o terreno para a empresa entrar no estágio 3, A Negação de Riscos e Perigos.

Nota:

A questão não é que a Motorola tenha errado no desenvolvimento precoce do Iridium ou que a TI tenha tido mais visão no desenvolvimento do DPS. Se você sempre soubesse antecipadamente quais novas idéias que com certeza darão certo, investiria somente nelas. Mas esse não é o caso. É por isto que as empresas excelentes fazem experimentos com várias pequenas coisas que podem não ter sucesso no final. No início do Iridium e do DSP, tanto Motorola quanto a TI foram sábias em investir em experimentação e desenvolvimento de pequena escala, mas a TI, diferentemente da Motorola. Só apostou grande diante do acúmulo de evidências empíricas convincentes. Metas audaciosas estimulam o progresso, mas grandes apostas sem validação empírica ou que se opõem às evidências podem derrubar empresas, a menos que sejam abençoadas com uma sorte incomum. E contar com a sorte não é uma estratégia confiável.

Assumindo risco abaixo da linha d'água

Na tarde de 27 de janeiro de 1986, um gerente da NASA entrou em contato com engenheiros da Morton Thiokol, uma empresa que fornecia motores de foguetes para a NASA. A previsão do tempo para o Kennedy Space Center, na Flórida, onde o ônibus espacial Challenger estava sendo preparado para o lançamento agendado para o dia seguinte, era de temperaturas entre -6 e -1 grau Celsius. O gerente da NASA pediu que

engenheiros da Morton Thiokol analisassem o efeito do tempo frio nos motores de foguete de combustível sólido, e os engenheiros rapidamente se reuniram para avaliar um componente específico chamado O-Ring. No momento da ignição do combustível do foguete, o anel de vedação O-Ring, feito de um material parecido com borracha, veda – como cimento em uma rachadura – gases quentes, que, se não contidos, poderiam provocar uma catastrófica explosão.

A teleconferência entre os engenheiros da NASA e da Morton Thiokol duraram quase três horas. Se os dados fossem claros eles precisariam de três horas de discussões? O extraordinário analista de dados Edward Tufte demonstra em seu livro *Visual Explanations*, que, se os engenheiros tivessem plotado os pontos de dados em um gráfico, poderiam ter visto uma clara linha de tendência: todos os lançamentos abaixo de 19 graus Celsius mostravam evidencia de danos ao O-Ring. Mas ninguém dispôs os dados de uma forma visual clara e convincente, e a tendência de um perigo maior em temperaturas mais baixas permaneceu oculta durante todo o debate que se estendeu até tarde da noite. Resumindo o presidente da força tarefa O-Ring observou: “Não tínhamos dados conclusivos suficientes para convencê-los.”

Convencer os outros exatamente *do que?* Esse é o xis da questão. De alguma forma, ao longo de toda a conversa, o contexto de decisão deu uma guinada de 180 graus. Em vez de elaborar a pergunta: “Vocês tem como provar que o lançamento *será* seguro?” – que costuma orientar as decisões de lançamentos –, a pergunta foi invertida para “Vocês tem como provar que o lançamento *não será* seguro?”.

Às 11:38 hs da manhã do dia seguinte, a uma temperatura de 2 graus Celsius, um O-Ring falhou na ignição e, 73 segundos mais tarde, o *Challenger* explodiu, se transformando em uma bola de fogo. Todos os sete membros da tripulação morreram, enquanto os destroços do *Challenger* caíam no oceano.

Bill Gore, fundador da W. L. Gore & Associates, articulou um conceito útil para tomar decisões e assumir riscos, que ele chamou de o princípio da “linha d’água”. Imagine que você está em um navio e que qualquer decisão errada abrirá um buraco na lateral do navio. Se o buraco for aberto acima da linha d’água (caso em que provavelmente não entrará água no navio e

ele possivelmente não afundará), você pode consertar o buraco, aprender com a experiência e continuar navegando. Mas, se o buraco for aberto abaixo da linha d'água, você pode se ver diante de uma água entrando no navio, que vai começar a afundar. E, se o buraco for muito grande, você pode afundar muito rapidamente, da mesma forma como algumas catástrofes de companhias financeiras em 2008.

Ao fazer apostas ou tomar decisões arriscadas diante de dados ambíguos ou conflitantes, faça três perguntas:

- 1 - Qual a vantagem se a decisão for acertada?
- 2 - Qual é a desvantagem se a decisão for errada?
- 3 - Você tem como viver com a desvantagem? Mesmo?

Não assuma riscos assimétricos (vantagem mínima com uma desvantagem catastrófica).

Uma cultura de negação

Para os negócios nossa análise sugere que qualquer deterioração das margens brutas, coeficientes de liquidez ou coeficiente de endividamento indicam uma tempestade eminente. Nossas análises financeiras revelaram que as 11 empresas em declínio mostraram uma tendência negativa em pelo menos uma dessas três variáveis à medida que se aproximavam do estágio 4, mas encontramos poucas evidências de preocupação significativa por parte da administração e, com certeza, não a paranóia produtiva que elas deveriam ter apresentado em relação a estas tendências. A fidelidade do cliente e o envolvimento dos Stakeholders também merecem atenção. E, como vimos no estágio 2, mantenha-se atento em relação a qualquer declínio da proporção de pessoas certas nas posições-chave.

Quando a IBM deu início a sua queda histórica no fim dos anos 1980 e começo dos anos 1990, enfrentou um furioso ataque da computação distribuída, que ameaçava seu negócio de mainframes. Um executivo que reportou estas perturbadoras tendências à liderança sênior da IBM foi punido por isso, com um poderoso líder da IBM jogando o relatório de lado com um gesto de indiferença: "Seus dados devem estar errados." O jovem executivo sabia, na ocasião, que a IBM cairia.

Nesta análise, encontramos evidências de externalizações de culpa no período de declínio em sete dos 11 casos estudados. Quando a Zenith deparou com uma barreira de problemas em meados de 1970, seu CEO culpou uma variedade de fatores: “Quem poderia ter previsto que os árabes se uniriam ao redor de uma causa? Quem poderia ter previsto Watergate? E o alto nível de inflação que tivemos? ... Depois fomos golpeados por uma greve.” A Zenith também começou a culpar a concorrência japonesa “injusta” pelo desgaste dos lucros e pela redução da participação de mercado. Mesmo que os japoneses competissem injustamente (apesar do departamento de justiça dos Estados Unidos não ter agido em resposta aos pedidos de ajuda da Zenith), a reação da Zenith ao japoneses se pareceu com a da indústria automobilística americana na mesma época: deixar de confrontar o fato de que os japoneses aprenderam como reduzir os custos e aumentar a qualidade. Logo depois, a Zenith caiu no estágio 4.

Nota:

Reorganizações e reestruturações podem criar um falso senso de que você, de fato, está fazendo alguma coisa produtiva. As empresas estão no processo de se reorganizar o tempo todo; essa é a natureza da evolução institucional. Mas, quando você começa a reagir a dados e sinais de alerta com a reorganização como sua principal estratégia, pode muito bem estar em negação. É um pouco como reagir a um diagnóstico de um sério problema cardíaco ou de um câncer redecorando sua sala de estar.

Dinâmica da equipe de liderança: em declínio *versus* em ascensão

Equipes de Declínio	Equipes em Ascensão
As pessoas protegem as pessoas que estão no poder de más notícias, com medo de serem punidas ou criticadas por revelar a dura realidade	As pessoas apresentam fatos desagradáveis - “Venha aqui, olhe, isto é horrível” - para serem discutidos; os líderes nunca criticam as pessoas que revelam a dura realidade
As pessoas sustentam com veemência suas opiniões sem fornecer dados, evidências ou argumentos concretos	As pessoas levam dados, evidências, lógica e argumentos concretos à discussão
O líder de equipe tem uma proporção muito baixa de perguntas em relação a afirmações, evitando críticas e/ou permitindo um raciocínio sem nenhum rigor e opiniões sem fundamento	O líder de equipe emprega um estilo socrático, utilizando uma alta proporção de perguntas em relação às afirmações, questionando as pessoas e forçando insights profundos
Os membros da equipe concordam com uma decisão, mas não se unem para que a decisão seja um sucesso, ou pior, questionam a decisão depois de ser tomada	Os membros da equipe se unem depois que uma decisão é tomada e trabalham para que ela tenha sucesso, mesmo que tenham discordado efusivamente da decisão
Os membros da equipe buscam o máximo de crédito possível para si, mas não tem a confiança ou admiração dos colegas	Cada membro da equipe credita os outros pelo sucesso e conta com a confiança e a admiração dos colegas
Os membros da equipe argumentam para parecer espertos ou seguir os próprios interesses, em vez de argumentar para encontrar as melhores respostas para sustentar a causa geral	Os membros da equipe argumentam e discutem, não para melhorar sua posição pessoal, mas para encontrar as melhores respostas para sustentar a causa geral
A equipe conduz “autópsias com culpa”, buscando culpados em vez de sabedoria	A equipe conduz “autópsias sem culpa”, extraindo sabedoria de experiências dolorosas
Os membros da equipe muitas vezes deixam de apresentar resultados excepcionais e culpam os outros ou fatores externos pelos empecilhos, erros e fracassos	Cada membro da equipe apresenta resultados excepcionais, mas, no caso de dificuldades, cada um assume a plena responsabilidade e aprende com os erros

Indicadores do Estágio 3

- Enfatizar o positivo, minimizar o negativo: Há uma tendência a minimizar ou justificar a não utilização de dados negativos, em vez de presumir que há algo de errado com a empresa.
- Grandes apostas e metas ousadas sem validação empírica: Os líderes definem metas audaciosas e/ou fazem grandes apostas que não são fundamentadas em experiências acumulada, ou pior, não se sustentam diante dos fatos.
- Correr um enorme risco com base em dados ambíguos: Quando diante de dados ambíguos e decisões que apresentam uma desvantagem potencialmente grave ou catastrófica, os líderes assumem uma visão positiva dos dados.
- Desgaste da dinâmica saudável da equipe: Há uma notável queda da qualidade de diálogo e discussões; há uma mudança na direção do consenso ou da gestão ditatorial, ao invés de um processo de argumentação e desavenças seguido de um esforço conjunto para executar as decisões.
- Externalização da culpa: Em vez de assumir a plena responsabilidade pelas dificuldades e fracassos, os líderes procuram culpados em fatores externos ou outras pessoas.
- Reorganizações obsessivas: Em vez de confrontar a dura realidade, a empresa se reorganiza constantemente; as pessoas se preocupam cada vez mais com a politicagem interna e não em condições externas.
- Desapego arrogante: As pessoas no poder se tornam arrogantes e desapegadas; símbolos e mordomias do status da classe executiva intensificam o desapego; salas e escritórios luxuosos podem desconectar os executivos da vida cotidiana.

Estágio 4: A luta desesperada pela salvação

De 1992 a 1998, Lew Platt, CEO da HP, levou sua empresa a quintuplicar os lucros e multiplicar os retornos acumulados das ações mais de cinco vezes.

Embora Platt – com seus óculos de lentes grossos, predileção a dirigir um Ford Taurus bege e uma conduta humilde, pudesse ter sido ideal no passado, a procrastinação do crescimento e o debilitado preço das ações (relativo ao setor de tecnologia em plena ascensão) alimentaram a crescente preocupação de que a HP precisava de um tipo totalmente novo de líder. Foi assim que, Platt, em com 57 anos, sugeriu que talvez devesse antecipar sua aposentadoria e passar o cetro à próxima geração. O conselho de Administração aceitou seu pedido de demissão e começou a procurar o próximo CEO da HP.

No dia 19 de julho de 1999, a HP anunciou que Platt seria substituído por Carly Fiorina, da Lucent Technologies.

Louis V. Gerstner jr., o CEO contratado para liderar a IBM (o contraste de sucesso em relação a HP nesta análise) durante seu período negro, em 1993. Quando o *USA Today* se ofereceu para publicar um “gráfico de progresso diário” para os primeiros 100 dias de Gerstner, ele respondeu: “Não, obrigado. Preferimos ficar incomunicáveis por algum tempo, enquanto avaliamos a tarefa em questão.”

Logo que assumiu o cargo Fiorina estreou um comercial para a televisão. Fiorina fez um discurso empolgante a um público fiel à HP: “Nós devemos a vocês uma visão muito clara do futuro ... e é o que pretendemos lhe dar.”

Gerstner adotou uma abordagem muito diferente, afirmando em sua primeira discussão pública sobre a IBM que “a última coisa que a IBM precisa agora é de uma visão”. Com isto Gerstner não quis dizer que a IBM nunca deveria ter uma visão, mas que suas maiores prioridades consistiam em atividades mais básicas – certificar-se de que as pessoas certas em posições-chave (“minha principal prioridade nestas primeiras semanas”), retornar a lucratividade, aumentar o fluxo de caixa e, acima de tudo, colocar o cliente de volta ao centro de tudo que a IBM fazia. Gerstner

assumiu uma abordagem prosaica, se baseando nos pontos fortes existentes e trabalhando com “enormes volumes de análise quantitativa”.

Quando questionado sobre o senso de crise na IBM, Gerstner respondeu lacônico: “Não tenho senso de crise. Tenho senso de urgência que nunca muda, independentemente de estarmos indo bem ou mal ... Mas de forma alguma acho que essa empresa esteja em crise.” Em outra partida Fiorina dizia “eu tenho pressa ...”, “Eu entrei na HP com a crença de que o tempo estava acabando.”

Fiorina foi demitida, no dia 7 de fevereiro de 2005, após não entregar resultados.

Em busca da bala de prata

A descida ao estágio 4 não começou com a lenta reação da HP à bolha das pontocom ou à sua queda abaixo das expectativas do mercado financeiro, mas com a forma como o Conselho de Administração *reagiu* à demora.

O estágio 4 tem início quando uma organização reage a uma crise procurando uma bala de prata. Isto pode assumir uma ampla variedade de formas possíveis, como fazer uma grande aposta numa tecnologia não comprovada, depositar as esperanças em uma estratégia não testada, depender do sucesso de um produto chamativo, buscar uma aquisição supostamente capaz de “mudar o jogo”, apostar em uma renovação da imagem, contratar consultores que prometem a salvação, procurar um CEO salvador, apresentar a retórica da “revolução” ou, nos estágios mais avançados, se agarrar ao resgate financeiro ou à aquisição do controle da empresa.

Comportamentos que exemplificam e perpetuam o estágio 4	Comportamentos que podem ajudar a reverter à espiral descendente do estágio 4
Depositar as esperanças em estratégias não comprovadas - saltos descontínuos para novas tecnologias, novos mercados, novos negócios -, muitas vezes com muita badalação e alarde	Formular mudanças estratégicas com base em evidências empíricas e uma extensa análise quantitativa e estratégica, em vez de promover saltos ousados e não comprovados
Buscar uma grande aquisição supostamente capaz de “mudar o jogo” (muitas vezes, baseada em “sinergias” desejadas porém ainda não comprovadas), para promover a transformação da empresa em um único golpe	Entender que a combinação de duas empresas em dificuldades nunca resulta em uma empresa excelente; levar em consideração apenas as aquisições estratégicas que salientem pontos fortes comprovados
Promover manobras desesperadas em reação a ameaças que podem comprometer ainda mais a empresa, drenando caixa e desgastando ainda mais a força financeira	Obter os fatos, refletir e depois agir (ou não) com tranqüila determinação; nunca agir de forma a colocar em risco o longo prazo da empresa
Embarcar em um programa de mudança radical, uma revolução, para transformar ou subverter praticamente todos os aspectos da empresa, colocando em risco ou abandonando os pontos fortes essenciais	Determinar com clareza o que é essencial e o que deve ser mantido com firmeza e o que precisa ser mudado, desenvolvendo os pontos fortes comprovados e eliminando os pontos fracos
Vender às pessoas promessas de um futuro melhor para compensar resultados insatisfatórios	Concentrar-se no desempenho, permitindo que os resultados tangíveis proporcionem o argumento mais importante para o um direcionamento
Destruir o ímpeto com uma reestruturação crônica e/ou uma série de grandes decisões inconsistentes	Criar ímpeto com uma série de boas decisões, extremamente bem executadas e consistentes
Buscar um líder salvador, tendendo a selecionar um visionário de fora que eletrizará a empresa	Buscar um executivo disciplinado, tendendo a selecionar um líder de alto desempenho de dentro da empresa

Nota:

A estratégia de se agarrar à salvação, do estágio 4, pode produzir uma breve melhoria, mas os resultados não são duradouros. As esperanças são frustradas vez após vez. As empresas presas no estágio 4 tentam todos os tipos de novos programas, novos modismos, novas estratégias, novas visões, novas culturas, novos valores, novos avanços revolucionários, novas aquisições e novos salvadores. E, quando uma bala de prata falha, eles vão atrás de outra, depois de outra. A marca da mediocridade não é a falta de disposição de mudar. A marca da mediocridade é a falta de consistência crônica.

Indicadores do Estágio 4

- Uma série de balas de prata: Há uma tendência a promover grandes e drásticas ações como uma aquisição capaz de mudar o jogo ou um salto descontínuo em uma nova estratégia ou uma empolgante inovação, em uma tentativa de catalisar rapidamente um avanço revolucionário.
- Agarrar-se a um salvador: O conselho de Administração reage a ameaças e dificuldades procurando um líder carismático e/ou um salvador de fora da empresa.
- Pânico e afobação: Em vez de manter a calma, a cautela e a disciplina, as pessoas assumem um comportamento apressado e reativo, que se aproxima do pânico.
- Mudança radical e “revolução” com grande alarde: A linguagem da “revolução” e da mudança “radical” caracteriza a nova era: Novos programas! Novas culturas! Novas estratégias! Os líderes se envolvem em um clima de badalação, gastando muita energia tentando alinhar e motivar as pessoas, criando novas expressões e lemas.
- A badalação precede os resultados: Em vez de definir baixas expectativas – enfatizando a duração e a dificuldade da revitalização –, os líderes fazem uma grande propaganda de suas visões; eles “vendem o futuro” para compensar a falta de resultados atuais,

dando início a um padrão de promessas demais e realizações de menos.

- Uma melhoria inicial seguida de decepções: Há um surto inicial de resultados positivos, mas que não duram, levando a uma série de esperanças frustradas; a organização não consegue obter ímpeto.
- Confusão e ceticismo: A organização se tornou “só mais um lugar para se trabalhar”, um lugar para ganhar um salário; as pessoas perdem a crença em sua capacidade de triunfar e vencer.

Estágio 5: A entrega à irrelevância ou morte

Ao pesquisar os estágios finais do declínio, analisando a capitulação de empresas antes imponentes, fiquei pensando sobre como o professor Bill Lazier iniciava seu curso sobre administração de pequenas empresas na Stanford Graduate School of Business. Ele entraria na sala e começaria a questionar os alunos.

“Qual é a principal questão neste caso?”, ele pressiona.

Alunos que trabalhavam em grandes empresas, consultorias e bancos de investimento davam respostas como “suas escolhas estratégicas” ou “a identificação de sua cadeia de valor” ou “desenvolvimento da marca” ou qualquer outra resposta que soasse inteligente.

Finalmente algum aluno se aventuraria: “Bom, eu não sei se é isso o que quer ouvir, mas acho que o grande problema é que eles não vão conseguir pagar os funcionários na semana que vem. A empresa esta prestes a ficar sem caixa.”

“Nunca esqueça”, Lazier diria. “Você paga suas contas com caixa. Você pode ser lucrativo e estar falido.”

Os líderes das empresas de sucesso se preocupam mais com os lucros. Mas as organizações não morrem devido à falta de lucros. Elas morrem devido à falta de caixa.

Nota:

À medida que as instituições descambam para o estágio 5, entram em uma espiral descendente, cada vez mais fora de controle. Cada ciclo – busca

desesperada de salvação seguida de decepção, seguida de outra ação desesperada na tentativa de salvação – esgota ainda mais os recursos. O caixa se esvai. As esperanças morrem. As opções diminuem.

Encontramos duas versões básicas do estágio 5. Na primeira versão, as pessoas no poder passam a acreditar que se entregar oferece um resultado geral melhor do que continuar a lutar. Na segunda versão, as pessoas no poder continuam a lutar, mas ficam sem opções, e a empresa morre ou se reduz à irrelevância em comparação com sua grandeza do passado.

Desistindo da luta

Quando a analista Kathryn McAuley ficou sabendo que Al Dunlap fora nomeado CEO da Scott Paper em 1994, rapidamente pesquisou seu histórico de realizações. “Eu disse a mim mesma: “Bem, o Conselho de Administração vendeu a empresa.”” Dunlap ficou famoso por seu apelido “Rambo de terno”.

Dunlap cortou 11 mil empregos, incluindo 71% da alta administração. Os lucros voltaram a subir à medida que o corte de custos fluía diretamente para os resultados financeiros e Dunlap capitalizou o momento vendendo a antes gloriosa Scott Paper à arquiinimiga Kimberly Clark.

As opções vão se esgotando

Jerry Pearlman assumiu o comando da Zenith (tradicional fabricante de televisores) e tornou a fabricante número 2 de computadores pessoais compatíveis com o padrão IBM e, em um golpe de genialidade visionária, assegurou uma posição de liderança para a Zenith no mercado emergente de laptops. De 1980 a 1989, a divisão Data Systems aumentou 30 vezes seu faturamento, gerando mais de 50% do faturamento total da Zenith e quase todos os lucros da empresa. A Zenith poderia ter se tornado a Dell ou a Compaq.

Mas a Zenith ainda tinha o negócio de televisores e, depois de todos aqueles anos de negação e de luta desesperada por salvação, as condições financeiras da Zenith haviam se deteriorado; o caixa disponível tinha caído para menos de 5% do passivo circulante. Pearlman tentou vender o negócio de televisores, mas não conseguiu o preço que queria. Alguns anos antes, antes de acabar o caixa, a Zenith teve a oportunidade de fechar o negócio de televisores, canalizar todos os seus recursos restantes para a divisão Data Systems e se transformar em uma das grandes empresas de computadores. Em vez disso, exausto, acossado por acionistas furiosos e sobrecarregado pela dívida de \$500 milhões da Zenith e a redução das reservas de caixa, Pearlman se viu cada vez com menos opções. No dia 29 de setembro de 1989, Pearlman se reuniu com Francis Lorentz, o CEO da Bull Corporation, para fechar a venda dos negócios de computadores da Zenith.

Depois de Pearlman, a Zenith teve cinco CEOs em 10 anos, entrou em falência e ressurgiu com menos de 400 empregados, 98% a menos do que os 36 mil empregados em 1988.

Negação e esperança

Nem todas as empresas merecem durar. Talvez a sociedade se beneficie mais se livrando de organizações que caíram de excelentes a terríveis, em vez de continuar permitindo que provoquem enormes dores de cabeça a seus stakeholders. A autoperpetuação institucional não tem lugar em um mundo de recursos escassos; a mediocridade institucional deve ser eliminada ou transformada em excelência.

UMA ESPERANÇA JUSTIFICADA

Em maio de 2000, Mulcahy terminara de fazer as malas para uma viagem de negócios a Tóquio quando Allaire pediu que ela fosse a seu escritório imediatamente. “O negócio é o seguinte”, disse Allaire. “Rick [Thomas] está fora. Eu voltarei como CEO e quero que você seja a presidente e COO da Xerox e, um ano mais tarde, se tudo der certo, você será a CEO.”

Mulcahy poderia ter perpetuado um circuito de destruição do estágio 4 caso se decidisse a destruir completamente a cultura e revolucionar a empresa da noite para o dia. Mas, em vez disso, retrucava aos que diziam que ela precisaria matar a cultura para salvar a empresa: “Eu sou a cultura. Se não puder descobrir como traze a cultura comigo, sou a pessoa errada para o cargo.”

Alguns observadores questionavam se essa executiva desenvolvida na empresa e que tinha o DNA da Xerox incorporado a seus cromossomos teria a agressividade necessária para salvar a empresa. Eles não precisavam ter se preocupado. A primeira dica poderia ter vindo do livro preferido de Mulcahy, *Endurance: a lendária expedição de Shackleton à Antártida*, de Caroline Alexander, que relata como, enfrentar grandes adversidades, o aventureiro Ernest Shackleton resgatou seus homens depois que o navio se desfez em milhares de pedaços quando foi envolvido pelo gelo da Antártica em 1916.

Mulcahy sustentou sua posição contra uma enxurrada de conselhos de pessoas de fora da empresa, sugerindo que se cortassem investimentos em P&D para salvar a companhia, observando que um retorno a excelência dependia tanto de um rigoroso corte de custos quanto de investimentos de longo prazo, e na verdade *umentou* os investimentos em P&D como um porcentagem das vendas durante a época mais sombria. “Para mim, era uma questão de ter uma empresa em que as pessoas pudessem se aposentar, ter uma empresa em que seus filhos pudessem vir trabalhar, ter uma empresa que um dia poderia se orgulhar de suas realizações.”

Para 2000 e 2001, a Xerox declarou um total de aproximadamente \$367 milhões em perdas. Em 2006, a Xerox declarou lucros em excesso de \$1 bilhão e ostentava um balanço patrimonial muito mais forte.

Como disse Dick Clark, o tranqüilo diretor de produção de longa data da Merck que se tornou CEO depois de Gilmartin: “É terrível desperdiçar uma crise”.

Nota:

Se tivéssemos descoberto que o declínio organizacional é uma função, antes de mais nada, de forças fora de nosso controle – e se descobríssemos que os que caem inevitavelmente continuarão caindo até a morte –, poderíamos, com razão, entrar em desespero. Mas não é essa a conclusão da nossa análise, não se você identificar o declínio nos estágios 1, 2 ou 3. E, em alguns casos, você pode até conseguir reverter a trajetória a partir do estágio 4, contanto que ainda disponha de recursos suficientes para sair do ciclo de luta desesperada pela salvação, reconstruindo a empresa um passo de cada vez.

Lembre-se da filosofia de Gerstner: os líderes certos tem senso de urgência em bons e maus momentos, seja diante de uma ameaça ou uma oportunidade, em qualquer circunstâncias. Eles são obcecados, atormentados pela compulsão criativa e por uma motivação interna pelo progresso que se mantêm constantes diante de uma ameaça ou não. Criar uma crise quando não existe uma ou gritar que estamos em uma “plataforma em chamas” prestes a entrar em colapso em um incêndio espetacular, só cria ceticismo. As pessoas certas impulsionarão aperfeiçoamentos, independentemente de estarem ou não em uma plataforma em chamas, e não são muito afeitas à manipulação.

O caminho para a recuperação reside, antes de mais nada, em retomar práticas de gestão bem fundamentadas e um rigoroso pensamento estratégico.

A questão é que, não importa como a análise é feita, a falta de disciplina em gestão se correlaciona com o declínio, e a ardente adesão à disciplina em gestão se correlaciona com a recuperação e a ascensão.