

Como quebrar uma empresa

Sydney Finkelstein

Publicado na revista Exame (31/07/2003)



Não é fácil ser um chefe tão desastrado quanto Dennis Kozlowski, Jean-Marie Messier ou Jill Barad -- mas não é impossível, desde que você se esforce um pouco. O melhor da história, porém, é que as qualidades necessárias para fazer de você um fracasso retumbante são hoje as mais admiradas no mundo dos negócios

Não faz muito tempo, o mundo dos negócios foi palco de alguns sucessos admiráveis -- mas também de fracassos excepcionais. Entre as empresas que passaram por maus pedaços, algumas tornaram-se célebres no meio empresarial, como a Arthur Andersen, a Rubbermaid e a Schwinn Bicycle. Outras destacaram-se por seus projetos ambiciosos: Enron, Tyco e WorldCom. Por trás de cada um desses fracassos ergue-se um vulto imponente, o do CEO, ou executivo principal, que será sempre lembrado por seu desempenho extraordinariamente medíocre.

A verdade é que são necessárias algumas qualidades pessoais muito particulares para fazer de um executivo um fracasso estrondoso. Refiro-me a pessoas que assumiram operações famosas no mundo todo e praticamente as inutilizaram. Indivíduos que destruíram bilhões de dólares em valores e cuja capacidade de destruição excede o potencial de malefícios próprio dos seres humanos comuns.

O que surpreende não é o fato de que tais pessoas existam ou que cheguem a posições de mando. O espantoso é que as qualidades pessoais que tornam possível essa destruição colossal são normalmente encontradas lado a lado com qualidades genuinamente admiráveis. Faz sentido, já que dificilmente alguém tem a chance de destruir tanto valor se não demonstrar igual potencial para criá-lo. A maior parte dos grandes destruidores de valor é de pessoas de inteligência e talento fora do comum. Esses indivíduos irradiam magnetismo pessoal e são fonte de inspiração para os outros. São homens e mulheres cujos rostos aparecem nas capas de revistas como Fortune e Forbes.

Mas, quando chega a hora de tomar uma decisão importante, eles falham, e falham de maneira espetacular. A lista de líderes com histórico de fracassos monumentais não deve ser entendida como uma lista de pessoas que simplesmente não tinham o perfil para o cargo. Trata-se de uma lista de pessoas dotadas de um atributo especial: elas assumem algo que poderia muito bem redundar num fracasso de proporções modestas e conseguem transformá-lo num fiasco de dimensões gigantescas.

Qual seria o segredo de seu poder de destruição? Há sete hábitos que caracterizam as pessoas excepcionalmente malsucedidas. Praticamente todos os líderes responsáveis pelos mais terríveis fracassos corporativos apresentam quatro ou cinco desses hábitos. Os mais bem-dotados apresentam todos os sete. No entanto, o que mais chama a atenção é que cada um desses sete hábitos representa uma qualidade extremamente admirada no mundo dos negócios, no qual, além de toleradas, são também festejadas.

Confira a seguir os sete hábitos dos executivos mais malsucedidos no mundo dos negócios. Estude-os, aprenda a reconhecê-los. Eles têm sua carga letal ampliada quando cultivados pelo CEO, porém seu poder de destruição não deixa de ser devastador se incorporados pelos gerentes -- e não pense que você é exceção. Ei-los:

#1 Vêm a si mesmos, e à empresa, como protagonistas absolutos de seu segmento

O primeiro hábito talvez seja o mais terrível de todos, já que tem um apelo extremamente sedutor. O que há de errado com o fato de um CEO ser ambicioso? E por que uma empresa não deveria tentar dominar seu segmento de negócios, moldar o futuro de seus mercados e imprimir o ritmo de cada um deles?

A resposta a todas essas perguntas é que não há nada de errado nisso, mas existe aí uma cilada oculta. Os líderes bem-sucedidos tentam moldar o futuro porque sabem que não é possível dominar seu segmento o tempo todo. Por mais bem-sucedidos que tenham sido no passado, eles sabem que estão à mercê de circunstâncias em constante mutação. Os que se acham insuperáveis em seu ramo de atuação costumam se esquecer disso. Eles superestimam a extensão dos eventos que de fato controlam e subestimam tremendamente o papel do acaso e das circunstâncias no sucesso alcançado.

Os CEOs que caem nessa armadilha iludem-se com a importância de sua posição: tal como determinados diretores de filme, a empresa é para eles um projeto autoral. No seu entender, os demais funcionários ali estão para executar sua concepção pessoal daquilo que a empresa deve ser. Os que efetivamente demonstram um certo grau de genialidade nos negócios acreditam que é possível aplicá-lo em qualquer ramo. Lee Kun-Hee, CEO da Samsung, colheu tantos sucessos na área de eletrônica que decidiu repetir sua façanha no setor automobilístico. Investiu 5 bilhões de dólares num mercado mais do que saturado. E por quê? Não havia um embasamento sólido para sua decisão. Lee simplesmente adorava carros e sempre sonhara em atuar nesse segmento.

A ilusão de superioridade pessoal que acomete os líderes vem sempre acompanhada de um sintoma muito claro: para eles, as pessoas são instrumentos a ser usados, como se não passassem de um material qualquer que precisa ser moldado ou de uma platéia sequiosa por suas performances. Costumam achar também que sua empresa tem importância fundamental para fornecedores e clientes. Em vez de procurar atender às necessidades dos clientes, os CEOs que se julgam à frente de empresas superpoderosas agem como se sua clientela fosse a grande felizarda. Eis aí a receita de um fracasso estrondoso.

#2 Identificam-se tão completamente com a empresa que não vêem mais nenhuma fronteira entre seus interesses

pessoais e os interesses dela

A exemplo do primeiro hábito, este segundo parece inócuo, talvez até benéfico. Não há quem não admire um executivo totalmente dedicado à empresa. Queremos que os interesses de um e de outro permaneçam entrelaçados. Contudo, ao analisar as grandes catástrofes empresariais, descobrimos que esse tipo de associação era a regra nos negócios fracassados. Em vez de tratar a empresa como um objeto que requer atenção, tratavam-na como extensão de si mesmos. Era como se ela fosse seu "império particular". Comportavam-se como se fossem seus donos e agiam como se tivessem o direito de fazer o que bem entendessem com ela.

Os CEOs que sucumbem a essa mentalidade geralmente usam a empresa para a realização de suas ambições pessoais. Tão logo lançam um projeto passam a investir nele sem nenhuma percepção de proporção ou de limites, porque apostar no projeto, no seu entender, é o mesmo que apostar em si mesmos. Arriscam o dinheiro dos outros em empreendimentos ousados, não porque o dinheiro não lhes pertença, mas porque o tratam como se fosse seu -- e, como para eles não há risco que seja grande demais, não há por que não arriscar.

Não há terreno mais escorregadio para esses executivos do que a tendência de muitos deles de recorrer ao dinheiro da empresa para fins de ordem pessoal. Isso ocorre freqüentemente com executivos há tempos na função ou que viram a empresa experimentar um rápido crescimento durante sua gestão. Em seu raciocínio, não há objeção nenhuma aos gastos pessoais que fazem, mesmo que extravagantes. Afinal de contas, foi graças a eles que a empresa ganhou todo aquele dinheiro; portanto, suas despesas pessoais não passam de ninharia se comparadas à fortuna granjeada pela empresa. Essa lógica distorcida parece ter sido um dos fatores responsáveis pelo comportamento de Dennis Kozlowski, da Tyco. Ele não via conflito algum entre o orgulho que tinha da empresa e de suas próprias extravagâncias. Na verdade, um parece ter reforçado o outro, e por isso ele parecia tão sincero quando discursava sobre ética, muito embora estivesse usando o dinheiro da empresa para fins pessoais. Atualmente, ocupar o cargo de principal executivo de uma empresa de porte razoável é quase como ser o rei de seu próprio país -- eis aí um título perigoso, e por vezes autodestrutivo, mas que muitos não se cansam de reivindicar.

#3 Acham que têm respostas para tudo

Aqui temos a imagem da competência executiva que aprendemos a admirar há décadas: um líder dinâmico, que toma dezenas de decisões por minuto, que lida com inúmeras crises simultaneamente e que só precisa de alguns segundos para avaliar situações desafiadoras que outros necessitariam de muitos dias para mensurar.

O problema desse tipo de imagem é que ela é falsa. Líderes normalmente decididos e determinados costumam solucionar tão rapidamente os problemas que os desafiam que não têm tempo para avaliar todas as suas implicações. O pior de tudo é que, como se julgam detentores de todas as respostas, não há como aprender respostas novas. Seu instinto, sempre que algo verdadeiramente importante está em jogo, não permite que haja incertezas -- mesmo quando elas se justificam.

Uma das maiores satisfações de ter todas as respostas é o tipo de desempenho que essa atitude torna possível: numa reunião, convocam-se os subalternos e tomam-se diante deles decisões rápidas, cujo propósito é aumentar o capital de prestígio do chefe. Wolfgang Schmitt, CEO da Rubbermaid, ostentava com genuína satisfação sua habilidade em solucionar questões complicadas em poucos segundos. Um ex-colega recorda-se que, na época de Schmitt, "corria a piada que ele sabia tudo sobre tudo. Numa reunião em que se discutia uma aquisição bastante complexa que fizéramos na Europa, Wolf, sem ouvir os diferentes pontos de vista, disse simplesmente: Bem, isso é o que faremos." Esse tipo de arrogância, entretanto, tem conseqüências concretas. A Rubbermaid, empresa mais admirada dos Estados Unidos em 1993, segundo a revista Fortune, foi adquirida pelo conglomerado Newell poucos anos depois.

#4 Eliminam impiedosamente qualquer um que não os apóie integralmente

Os CEOs que acreditam que sua função consiste em instilar a crença na sua visão também acham que seu trabalho é convencer a todos a aceitá-la. Quem não aposta na sua causa contribui para a derrocada da visão. Os gerentes indecisos têm apenas uma opção: comprar esse plano -- ou então bater em retirada.

O problema desse tipo de enfoque é que ele é ao mesmo tempo desnecessário e destrutivo. Não cabe ao CEO impor sua visão a todos, sem reservas, como se isso fosse condição sine qua non para o sucesso da empresa. Na verdade, ao eliminar todos os pontos de vista contrários e discordantes, perde-se a melhor oportunidade possível de detecção e correção de problemas à medida que eles vão surgindo. Às vezes, os CEOs que tentam sufocar as discordâncias acabam simplesmente por reprimi-las. No momento em que isso acontece, a organização inteira emperra -- não importa se o CEO estava certo ou errado em seu julgamento.

Os executivos em cuja gestão ocorreram grandes catástrofes tinham como prática constante transferir ou despedir quem quer que criticasse ou diferisse de seu ponto de vista. Roger Smith, da General Motors, tinha enorme habilidade em se livrar de executivos ou de membros da diretoria que discordassem de sua maneira de ver as coisas -- às vezes despedia-os, mas normalmente preferia mandá-los para bem longe, onde não pudessem ter influência alguma nos eventos da sede. Jill Barad, da Mattel, destituía seus assistentes mais velhos sem pensar duas vezes se achasse que eles nutriam reservas em relação ao modo como ela conduzia a empresa. Schmitt criou uma atmosfera de tal forma ameaçadora na Rubbermaid que as demissões tornaram-se desnecessárias. No momento em que os novos executivos contratados para implementar mudanças percebiam que não teriam respaldo nenhum do CEO, muitos se desligavam da empresa praticamente com a mesma rapidez com que haviam entrado nela. Por fim, esse tipo de executivo sempre acaba conseguindo que todos na empresa lhe dêem apoio. Com isso, põe a organização na trilha da tragédia. Não sobrava ninguém para dar o sinal de alerta.

#5 São porta-vozes por excelência, obcecados pela imagem da empresa

Quem já não topou com aquele tipo de CEO sempre em evidência, constantemente exposto à observação pública? Ele

passa um tempo enorme fazendo discursos, aparecendo na televisão e sendo entrevistado por jornalistas. Sua performance é marcante e cheia de autoconfiança. A imagem pública desse profissional inspira confiança aos empregados, aos prováveis futuros funcionários, ao público em geral e, sobretudo, aos investidores.

O problema é que, em meio a toda a agitação e aos elogios da mídia, os esforços de gestão desses líderes têm pouco retorno e são ineficazes. Em vez de realizar de verdade o que é preciso, eles aparentam estar fazendo alguma coisa. Em casos extremos, já não conseguem mais distinguir entre uma coisa e outra: uma reunião, por exemplo, na qual seu desempenho é considerado excelente parece ser tão importante quanto outra em que algo de concreto é realizado.

Atrás desses queridinhos da mídia esconde-se um fato muito simples da vida executiva: nenhum CEO consegue chamar tanto a atenção dos meios de comunicação se não se dedicar assiduamente à atividade de relações públicas. Samuel Waksal, ex-CEO da ImClone, que se declarou culpado no caso de fornecimento de informações privilegiadas, era mestre em chamar a atenção da mídia para o Erbitux, remédio que sua empresa desenvolvera para o tratamento do câncer.

Como se deixam consumir por suas campanhas de relações públicas, esses CEOs normalmente acabam passando os detalhes menos nobres de seu trabalho para outros. Kozlowski, da Tyco, costumava intervir em assuntos notoriamente menores, deixando de lado grande parte das operações diárias da empresa. Os CEOs obcecados por sua própria imagem têm pouco tempo para detalhes operacionais.

Por fim, um desdobramento negativo dessa atitude de quem faz da imagem da empresa sua prioridade máxima é que esse tipo de CEO incentiva a elaboração de relatórios financeiros que promovam a imagem da empresa. Em outras palavras, em vez de tratar as contas de finanças como ferramenta de controle, eles as tratam como ferramenta de publicidade. A contabilidade criativa posta em prática por executivos como Jeffrey Skilling, da Enron, ou Kozlowski, da Tyco, é muito mais uma tentativa de promover a imagem da empresa do que de enganar o público: para eles, empresa e relações públicas são indissociáveis.

#6 Subestimam os obstáculos

Os CEOs se sentem fascinados pela possibilidade de visão que o cargo oferece. O que acontece em seguida é mais do que previsível: eles se apaixonam de tal modo pela visão daquilo que desejam conquistar que acabam passando por cima, ou nem sequer percebem, da dificuldade para chegar lá. No momento em que fica claro que certos obstáculos postos casualmente de lado se mostram mais complicados do que se imaginava, esses profissionais têm por hábito mergulhar a todo o vapor no abismo. Enquanto, por exemplo, as operações da Webvan davam prejuízos enormes, o CEO George Shaheen preocupava-se em expandir essas mesmas operações a um ritmo alucinante. Quando a Tyco lutava para manter a lucratividade em várias de suas divisões, Kozlowski simplesmente respondia a cada revés aumentando o ritmo das aquisições. Chegou-se a dizer, na época, que ele não passava um mês sem comprar alguma coisa.

Por que será que essas pessoas, nesse tipo de situação, não reavaliam seu curso de ação ou pelo menos não se contêm um pouco até que fique claro que tipo de ação deve ser tomada? Alguns sentem uma necessidade enorme de acertar sempre em todas as decisões importantes que tomam, em parte porque se julgam responsáveis pelo sucesso da empresa. Reconhecer que não são infalíveis seria o mesmo que colocar em risco sua posição de CEO. Empregados, jornalistas da área econômica e a comunidade de investidores querem que a empresa seja dirigida por alguém com uma habilidade quase mágica de acertar o tempo todo. No momento em que o profissional admite ter errado numa decisão importante, sempre haverá quem diga que ele não era a pessoa talhada para a função.

Todas essas expectativas irreais dificultam tremendamente para o CEO qualquer mudança de rumo. Além disso, se a única opção disponível é persistir na mesma direção, conclui-se que a única resposta possível a um determinado obstáculo será sempre ignorá-lo cada vez mais. Isso explica a insistência da Iridium e da Motorola em investir bilhões de dólares no lançamento de satélites, mesmo sabendo que as bases terrestres proporcionavam à telefonia celular um desempenho notoriamente superior. Depois de cada rodada sucessiva de investimentos, tornava-se mais difícil mudar de direção.

É praticamente impossível para o indivíduo em posição de comando perceber o momento em que um empreendimento de proporções colossais começa a fugir a seu controle. A maior parte dos líderes quer reconhecimento por sua determinação e por sua persistência. Vejamos, por exemplo, o que aconteceu quando a Quaker adquiriu a Snapple, em 1994. William Smithburg, CEO da Quaker, pagou 1,7 bilhão de dólares pela Snapple com base no pressuposto de que a bebida seria outro grande sucesso de vendas, tal como o Gatorade -- em nenhum momento, porém, ele parou para analisar as diferenças efetivas entre um produto e outro. Quando a Snapple começou a naufragar, Smithburg manteve-se impassível em sua determinação, como ele mesmo disse: "Jamais fugi de desafios, e não vou começar a fugir agora". Em 1997, a Quaker vendeu a Snapple por apenas 300 milhões de dólares.

Todos aprendemos a admirar a coragem em face da adversidade. No caso da aquisição da Snapple pela Quaker, porém, quanto mais Smithburg insistia em seguir adiante, maior era o prejuízo, tanto para a Snapple quanto para a empresa controladora.

#7 Teimam em confiar no que funcionou no passado

Muitos CEOs, em sua caminhada para o fracasso absoluto, aceleram a derrocada da empresa ao lançar mão daquilo que consideram testado e aprovado em sua experiência anterior. Na tentativa de obter o máximo rendimento possível do que acreditam ser seus pontos fortes apegam-se a um modelo estático de negócios. Insistem em fornecer um produto para um mercado que não existe mais, ou deixam de levar em conta as inovações de áreas diferentes daquelas que fizeram da empresa um sucesso. Em vez de avaliar uma série de opções adequadas às novas circunstâncias, recorrem a seu currículo como único ponto de referência, reproduzindo modelos que deram certo no passado. Ao tentar promover softwares educacionais para a Mattel, Jill Barad adotou as mesmas técnicas

promocionais que usava para as bonecas Barbie -- apesar de o software não ser distribuído nem consumido da mesma forma que as bonecas.

Não raro, os CEOs que se tornam vítimas desse hábito devem a construção de sua carreira a algum "momento decisivo" -- quando tomaram uma decisão crítica ou adotaram uma política que resultou no sucesso mais espetacular de toda a sua vida profissional. Geralmente, é alguma coisa pela qual eles se tornaram conhecidos e que posteriormente lhes permitiu conseguir todos os empregos que tiveram -- algo que fez deles seres especiais. O problema é que, passada a experiência desse momento decisivo, as pessoas tendem a se deixar definir por ele pelo resto de suas carreiras. Quando se tornam CEO de uma grande empresa, deixam que seu momento decisivo se torne também o momento decisivo da empresa. A triste ironia disso tudo é que os CEOs vítimas dessa repetição sem fim daquele grande momento fracassam não porque não sejam capazes de aprender, e sim porque aprenderam bem demais uma única lição.