

“ A FÓRMULA DO SUCESSO NÃO EXISTE ”

PROFESSOR CALIFORNIANO AFIRMA QUE A MAIORIA DOS ESTUDOS SOBRE DESEMPENHO DE EMPRESAS É PSEUDOCIÊNCIA. E ABRE FOGO SOBRE OS BEST-SELLERS DE NEGÓCIOS, GURUS E MODISMOS DE GESTÃO

POR CAMILA HESSEL

PMI Rosenzweig trocou Boston, nos Estados Unidos, por Lausanne, na Suíça, em 1997. Ele deixou seu posto de professor assistente em Harvard para assumir as cadeiras de Gestão Internacional e Estratégia no International Institute for Management Development (IMD). É fascinado por pesquisa, especialmente a relacionada ao desempenho corporativo, desde os tempos em que era executivo da Hewlett-Packard. Em 1986, ele deixou a empresa para seguir carreira acadêmica, instigado pelo objetivo de auxiliar líderes de negócios a pensar criticamente sobre os fatores que levam empresas ao sucesso.

Nesta entrevista, nos concedida por telefone de sua casa em Lausanne, na terceira semana de fevereiro, Rosenzweig explica a proposta de *Derrubando Mitos - Como Evitar os Nove Equívocos Básicos no Mundo dos Negócios*, que ingressou nas listas dos melhores livros de negócios do ano passado, no qual contesta idéias consagradas no mundo corporativo. Falando de forma pausada, preocupado em reforçar com exemplos cada uma de suas afirmações, ele conversou com *Época NEGÓCIOS* por cerca de uma hora. Jeito de professor, didático, ele insistiu sobretudo

em apontar a falta de rigor nas obras de análise do mundo empresarial. "Qualquer tentativa de isolar os segredos do sucesso será sempre insuficiente", diz Rosenzweig. "A natureza do desempenho empresarial é permeada de incertezas." Leia a seguir um resumo da conversa:

Por que o senhor escreveu um livro para criticar a literatura de negócios? Boa parte do pensamento geral no mundo dos negócios não é realmente de alta qualidade. Muitos dos livros que afirmam ter se baseado em pesquisa rigorosa passam bem longe desse rigor. Nesse sentido, casos considerados científicos são, na realidade, apenas boas histórias. E não me entenda mal: eu acredito no poder das histórias. Elas inspiram e dão conforto, mas nós deveríamos nos treinar para separar boas pesquisas de histórias bem contadas. Eu procuro, com essa análise, estimular os executivos a olhar de forma mais crítica para o que lêem e a fazer perguntas mais certeiras, de modo que passem a pensar mais por si próprios. E tudo isso porque acho difícil que um único pesquisador tenha todas as respostas. Eu sei que não tenho. Para mim, é importante que



ROSENZWEIG, O AUTOR
*O professor de fala mansa põe
abaixo ícones de gestão como
Jim Collins. Diz que falta ri-
gor no tratamento dos dados*

os executivos tenham pensamento independente e não fiquem tão vulneráveis a gurus e modismos de gestão.

O senhor poderia citar exemplos de obras que prometem pesquisas rigorosas e entregam apenas boas histórias?

Um dos livros mais vendidos nos últimos cinco anos é *Empresas Feitas para Vencer (Good to Great)*, de Jim Collins. Na apresentação, o autor diz ter realizado com sua equipe um estudo aprofundado, com base num grande volume de dados, que lhe permitiu identificar os fatores que levam empresas a ter um bom desempenho. Collins praticamente afirma que sua obra identifica as forças da natureza responsáveis pelos resultados de uma empresa. E esta é uma alegação muito forte. Ele classifica como pesquisa científica o que não passa de um amontoado de dados sem muita qualidade. Esse fato passa despercebido porque poucas pessoas analisam as informações com critério. No lugar de descrever o que leva uma empresa boa a se tornar excelente, o autor limitou-se a relatar como quem percorreu este caminho costuma ser retratado. E é por isso que companhias citadas em livros como *Vencendo a Crise*, de Tom Peters, *Feitas para Durar*, de Jerry Forras e Jim Collins, que foram selecionadas por ser excelentes, regrediram e voltaram a apresentar desempenhos dentro da média logo após o encerramento do período em que foram estudadas.

O que faz esses livros se desviar da proposta original? É a escolha das informações utilizadas para testar a validade do argumento central que o autor quer defender. O problema fundamental é o que os acadêmicos chamam de independência das variáveis analisadas. Muitos dos estudos realizados na área de negócios - e não apenas os de Jim Collins - interpretam características de bom desempenho como razões para um bom resultado. Então, o que seria apenas reflexo de sucesso é tratado como fator de contribuição para o sucesso. Quando uma empresa vai bem, tem lucros altos e o preço de suas ações sobe, é comum que as pessoas se baseiem nessas evidências para dizer que ela é dinâmica e inovadora. Para atestar qualidades como dinamismo e capacidade de inovação, seria preciso avaliar processos de gerenciamento e produção, em vez de resultados financeiros.

E o que os autores criticados têm a dizer? O senhor chegou a procurá-los? Houve várias tentativas de contato com Jim Collins, por exemplo, mas não foram atendidas. Dois

amigos dele que leram o meu livro chegaram a enviar cópias para Collins, mas ele nunca se manifestou a respeito. Um professor holandês também o procurou para discutir o livro e Collins pediu desculpas, dizendo que estava muito ocupado. Acho válido registrar que gosto de várias coisas no trabalho dele. Ele não está completamente errado. O que falta à visão de Collins sobre o sucesso corporativo é a essência competitiva dos negócios. É entender que as empresas têm necessidade de tomar decisões num ambiente de incertezas, e que os indicadores de desempenho são sempre relativos, nunca absolutos. A ausência desses aspectos torna o livro não apenas incompleto, mas também um pouco perigoso.

Sua obra aponta diversos livros com problemas. Quem são os autores que o senhor recomenda? A maioria é publicada como artigo em revistas acadêmicas. Esses artigos são realmente muito bons, mas dificilmente têm apelo para atrair os leitores executivos. Para esse público, existem muitos livros excelentes. *O Dilema da Inovação*, de Clayton

Christensen, escrito há cerca de dez anos, é um deles. Sou um grande fã de Michael Porier e de toda a obra de Robert Kaplan sobre Balanced Scorecard (BSC). A essência do BSC é justamente a de identificar indicadores adequados para o desempenho de uma empresa. Kaplan entende muito bem o problema de trabalhar com dados contaminados. Também gosto

bastante do livro do ex-presidente da Intel, Andy Grove: *Só os Paranóicos Sobrevivem*. Ele compreende perfeitamente a necessidade de tomar decisões em cenários de incerteza e de projetar confiança em relação às escolhas que foram feitas.

Ao tratar de uma empresa, como ter certeza de que os dados são adequados e não contaminados? É preciso trabalhar sempre com as chamadas variáveis independentes. Deve-se evitar fazer inferências sobre a qualidade de uma estratégia ou de um líder com base em uma mera análise de seus resultados financeiros, por exemplo. O lucro ou o prejuízo não são os indicadores mais adequados para medir a capacidade de liderança de um presidente. Na verdade, a liderança é um dos atributos mais complicados de se avaliar corretamente. Existem professores que estudaram o assunto bem mais do que eu. Eles próprios admitem que ainda não existe uma teoria plenamente capaz de analisar a liderança de maneira completamente independente do desempenho financeiro.

FALTA A
COLLINS
VISÃO DA
ESSENCIA
COMPETITIVA
DE NEGÓCIOS

Se o senhor tivesse de avaliar a gestão de uma determinada empresa, que indicadores selecionaria? Eu observaria indicadores de desempenho específicos daquela empresa, comparando-os com os de seus concorrentes. Numa empresa do setor farmacêutico, por exemplo, o desenvolvimento de produtos é muito importante. Então, eu perguntaria: como é o portfólio de novos produtos? Qual o nível de qualidade de sua produção? Suas marcas são reconhecidas? Que força essas marcas tem em relação às suas rivais? Se as respostas a essas perguntas forem boas e os dados da empresa melhores que os de outras participantes da indústria, posso concluir que ela é bem gerida, porque seus executivos conduziram bem um aspecto importante. É fundamental fugir de inferências realizadas simplesmente com base em números extraídos do balanço. O desempenho financeiro de uma empresa costuma moldar nossa maneira de avaliar aspectos que não estão diretamente relacionados a ele. E isso ocorre, em parte, porque o conceito de gestão ainda é muito abstrato.

Mas o resultado financeiro, o lucro, não é o teste final de desempenho? Não necessariamente. As empresas podem tomar boas decisões e não ter sucesso, e o contrário também acontece. Escolhas bem fundamentadas, mas feitas em condições de incerteza, podem ter maus resultados, mas não podem ser consideradas erradas. O sucesso nunca está garantido.

O que o senhor pensa de modismos gerenciais, como a reengenharia? Há diferentes categorias de modismos. Alguns deles são apenas atividades corriqueiras, por vezes necessárias, que recebem uma roupagem vendadora. É o caso do downsizing que, basicamente, significa demitir pessoas. A reengenharia não é bem isso. Apesar de o termo ter caído em desuso, sua proposta de repensar radicalmente a forma de conduzir um negócio ainda é válida. Perguntar se é possível reformular radicalmente o que se faz, talvez usando novas tecnologias, é algo que devemos fazer sempre. O problema maior com todas essas ondas é que as pessoas se deixam levar e não se perguntam se os modelos propostos são aplicáveis à realidade de suas empresas. Em geral, as pessoas concluem muito rapidamente que a nova receita é uma lição definitiva. E o autor da receita gosta que as pessoas pensem assim. O que falta é ser um pouco mais cético e se afastar da tentação de buscar sempre soluções imediatas e definitivas.

Por que as fórmulas de negócios são perigosas? Primeiro porque elas são construídas a partir de raciocínios circulares. Quem desenha essas fórmulas costuma tomar um exemplo específico para justificar uma regra geral, e isso não funciona. Não é possível tomar o exemplo de uma empresa com bom desempenho, que também é bem gerida, para defender que a boa gestão é a chave para um bom desempenho. Isso porque o desempenho de um negócio só pode ser medido de maneira relativa. O mundo dos negócios é, sobretudo, um mundo guiado pela competição. E as fórmulas, em sua essência, pressupõem que o desempenho pode ser avaliado isoladamente, como um valor absoluto. Num universo que envolve escolhas feitas em condições de incerteza, nada é absoluto.

Inovação é um assunto bastante valorizado hoje em dia. O senhor vê aí um novo modismo? Se considerarmos que o desempenho de um negócio é sempre relativo, pois é resultado de um processo competitivo em que a Empresa A

procura ser melhor do que a Empresa B, fica claro que a inovação é importante. E aqui cabe ressaltar que quando se fala de inovação ela não está restrita ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Também é possível inovar nos processos, nos lucros, na forma de gerir pessoas, na estrutura organizacional. Se olharmos dessa perspectiva mais ampla, que é a

de tornar a empresa flexível, criativa e capaz de se adaptar, a inovação não pode ser considerada um novo modismo.

Quais são suas críticas à imprensa especializada em negócios? Eu procuro não ser muito incisivo ao avaliar o trabalho dos jornalistas, porque sei que eles buscam histórias interessantes e estão sempre pressionados pelo tempo. No entanto, eu vejo muitos casos em que esses profissionais não conseguem contornar o que eu chamo no livro de Efeito Aura. A imprensa tende a fazer inferências sobre traços específicos de uma empresa ou um líder de negócios com base numa impressão geral. Ela, por exemplo, elege o presidente do ano olhando quase que exclusivamente para o desempenho financeiro da companhia. Mas a minha maior crítica não é dirigida aos jornalistas e, sim, a acadêmicos e autores de livros que utilizam dados produzidos pela imprensa para provar suas fórmulas. E dados jornalísticos nem sempre são adequados para testar uma hipótese de maneira estatisticamente válida. ■