



ARM - CAMINHOS, 2004 - EMILIA ALVES CAVALLIERI, ÓLEO S/TELA

PONTO CRÍTICO

Caminhos do desempenho

Em uma época de indiscutível guerra por competitividade e conquista de mercados, exigências de desempenho superior pesam sobre as empresas. Paradoxalmente, porém, quando conseguem um desempenho considerado satisfatório, muitas empresas acomodam-se e passam a se movimentar por inércia. A consequência é a perda progressiva de liderança e, no limite, a derrocada. O artigo analisa as razões desse fenômeno e destaca soluções que envolvem mudanças nos sistemas de gestão, liderança e de gestão de pessoas.

por **Betânia Tanure** FDC e **Sumantra Ghoshal** (*in memoriam*)

Nos últimos anos, temos visto empresas bem-sucedidas em passado recente perderem a liderança do setor e, não raro, mergulharem em um período de crise e dificuldades. O fenômeno, que não poupou gigantes transnacionais como IBM, General Motors ou Xerox, é visível

também em economias emergentes como a do Brasil. Uma amostra disso é que, das 40 melhores empresas em atuação no país em 1997 – nos segmentos de transportes, de confecções e têxteis, de higiene, limpeza e cosméticos e de metalurgia e siderurgia, apenas 4, ou seja, um décimo delas,

mantinham a condição de liderança em 2002.

O artigo explora algumas das razões desse fenômeno a partir de uma pesquisa com empresas na Europa, nos Estados Unidos, na Índia e no Brasil. Foram cinco os indicadores de comparação utilizados: vendas por

funcionário, estoque/vendas, vendas/ativos fixos líquidos, margem operacional e retorno sobre o patrimônio líquido.

Os números mostraram que os resultados da empresa européia eram sensivelmente inferiores. Em vez de analisar a situação apresentada, os executivos agarravam-se ao faturamento de US\$ 400 milhões que obtiveram e relativizavam a significância dos dados comparativos. Porém, se coletivamente negavam a perda de desempenho da empresa, eles reconheciam, individual e privadamente, que a realidade era digna de preocupação.

Para citar um exemplo local, nos anos de 1990, uma empresa brasileira que havia sido ícone em seu setor na década anterior foi vendida por um sexto do montante que valia nos tempos de liderança. Isso ocorreu a despeito de, poucos anos antes, as famílias proprietárias terem sido confrontadas com os dados de desempenho e a visão de futuro que se colocavam para a empresa. Apenas uma das famílias reagiu e vendeu sua parcela do negócio.

Nivelar por baixo. O que produz esse comportamento é o que chamamos de “subdesempenho satisfatório”, doença que se desenvolve por um processo bastante previsível. Em determinado momento de sua trajetória, a empresa adota uma estratégia de negócios bem-sucedida, torna-se competitiva e é recompensada com crescimento e lucro. Com isso, o brilhantismo dos dirigentes é reconhecido e sua experiência torna-se referência para outras empresas. Es-

A manutenção do *status quo* empurra a empresa para o subdesempenho satisfatório, no qual ela mantém um desempenho medíocre necessário e se movimenta por inércia.

ses líderes acabam se transformando em celebridades. Viraram capa de revistas de negócios como *Fortune* e *Exame* e são requisitados para dar palestras.

A consequência de tudo isso costuma ser que eles passam a acreditar que são mesmo os melhores e se tornam arrogantes não só com subordinados como também com clientes e fornecedores. Paralelamente, a empresa cresce. Em certo momento, surge a percepção de que é necessário aumentar o controle operacional para garantir que tudo continue funcionando da mesma forma e que a organização mantenha seu crescimento.

Ocorre que a combinação de arrogância e controle produz um efeito nefasto na organização – reprime a iniciativa e o entusiasmo das pessoas, em todos os níveis. Nesse ambiente, quem sabe fazer política progride, enquanto quem defende os interesses dos funcionários e clientes ou ainda questiona o modo como as coisas funcionam é marginalizado ou eliminado. Em lugar do entusiasmo e do comprometimento, tão salutares para o sucesso das organizações, instalam-se o temor e a obediência. A manutenção do *status quo* empurra a empresa para o subdesempenho satisfatório, no qual ela se movimenta por inércia. Os líderes atribuem a perda do impulso de crescimento a fatores

externos e reduzem suas expectativas de desempenho para criar uma satisfação artificial. Mais cedo ou mais tarde, porém, desnuda-se a situação de crise.

Mantendo a crise. A doença do subdesempenho satisfatório é freqüente em todo o mundo. Nossa percepção é que os executivos têm consciência de que as empresas precisam mudar, pois a lógica cruel dos mercados em uma economia desregulamentada e competitiva as força a isso. Os gestores contratam consultorias e palestras, pesquisam a literatura sobre o assunto, estudam a gestão de mudanças. Sabem o que têm de fazer, mas muitas vezes não acreditam no que sabem, no que falam às suas equipes, no que registram em seus relatórios. Intimamente, supõem que uma mudança radical de desempenho não é possível.

Algumas crenças sustentam esse pensamento. Uma delas é o incrementalismo. Fundamentado na idéia de que nas empresas tudo acontece paulatinamente, pressupõe que elas sejam como imensos petroleiros, pesados demais para alterar mais rapidamente o rumo. Portanto, qualquer mudança mais profunda é temida. Outra crença que constitui uma armadilha contra a melhoria radical de desempenho é o determinismo

setorial. Ocorre porque há gestores que não acreditam em um espetacular crescimento das empresas de setores em que a vida é difícil ou existe crise. Há ainda uma terceira crença, segundo a qual empresas de sucesso não são capazes de obter expressivas melhorias de *performance*, que seriam uma particularidade das organizações em crise.

Culinária agridoce. Além de todas essas crenças, também as filosofias de gestão impedem que as empresas tenham uma melhoria de desempenho expressiva e sustentável, capaz de garantir sua sobrevivência nos duros tempos da globalização e da acirrada competitividade nos mercados.

No Brasil, como no resto do mundo, temos observado que a grande maioria das organizações busca maior *performance* por um de dois caminhos possíveis: a racionalização ou a revitalização. No entanto, os resultados

que elas obtêm mostram que nenhum desses caminhos, isoladamente, é suficiente para elevá-las e mantê-las no patamar desejado.

Fechar fábricas, reduzir o quadro de pessoal, reestruturar o portfólio de produtos e/ou negócios, diminuir o número de fornecedores e forçá-los a dar descontos, sanear as finanças da empresa e reduzir as plataformas de produção são as principais medidas da racionalização. Como para a maioria dos gestores essas medidas são desagradáveis, costumamos nos referir à racionalização como “culinária azeda”.

No Brasil, pode-se dizer que essas medidas têm peso negativo ainda maior, em virtude da dimensão fortemente relacional da nossa cultura: as pessoas criam vínculos emocionais com os colegas de trabalho e comprometem-se com as metas dos líderes. Assim, não apenas para os executivos como também para os funcionários remanescentes, as demissões são

especialmente dolorosas, pois representam a quebra de vínculos existentes nas equipes de trabalho.

Nos últimos anos, muitas organizações vêm tentando melhorar o desempenho somente por meio dos ingredientes dessa culinária e têm colhido resultados desastrosos. Ficam presas a uma espiral descendente e, em algum momento, apresentam queda de desempenho. Visando ao aumento da rentabilidade, seus dirigentes reduzem custos e atividades. Os resultados financeiros melhoram, mas por pouco tempo, pois os verdadeiros desequilíbrios da empresa não são corrigidos. O desempenho volta a piorar e a organização se vê obrigada a uma nova rodada de cortes, enredada na cruel espiral que a leva para o fundo do poço.

Se a experiência ensina que usar exclusivamente ingredientes azedos não é suficiente para levar uma empresa à melhoria de desempenho, o



mesmo vale para a “culinária doce”, que é como chamamos o caminho do crescimento. Por motivos óbvios, é muito mais agradável para os gestores expandir os negócios, nutrir uma visão grandiosa de futuro e fazer com que a empresa alcance o cenário dessa visão.

A lição é simples e universal: o desempenho corporativo superior e sustentado se baseia na capacidade de administrar a tensão entre duas forças aparentemente contraditórias: a racionalização “azedo” e a revitalização “doce”. Embora pareçam mutuamente excludentes, os dois caminhos devem, sim, ser conciliados: a empresa pode perseguir a melhoria da produtividade por meio da racionalização constante das atividades e criar oportunidades de crescimento pela revitalização contínua da estratégia, da organização, da cultura e das pessoas. Nisso consiste o que chamamos de “culinária agridoce” e já temos entre nós bons exemplos dela (ver Quadro).

Nova filosofia de gestão. O equilíbrio entre doce e azedo é uma importante conquista das organizações que buscam a melhoria de desempenho e sua sustentação. Entretanto, a nosso ver esse é apenas um dos aspectos que constituem o grande desafio de manter o curso do crescimento. Após anos de pesquisas e contatos com empresas, chegamos à convicção de que as organizações precisam promover uma abrangente mudança de sua filosofia básica de gestão – e, a rigor, algumas já estão fazendo isso.

A empresa deve perseguir a melhoria da produtividade por meio da racionalização constante das atividades ao mesmo tempo em que cria oportunidades de crescimento pela revitalização contínua da estratégia, da organização, das pessoas e da cultura.

Uma determinada geração de dirigentes aprendeu a enxergar suas tarefas predominantemente pela lógica do controle, que influencia decisivamente a filosofia de gestão. Seu desenho modular sustentou a onda de diversificação de conglomerados nos anos de 1960 e o início da globalização nas duas décadas seguintes, já que para entrar em um novo ramo de negócios ou área geográfica bastava à empresa acrescentar uma nova divisão.

As mudanças por que vem passando a economia mundial, incluída a brasileira, tornaram inadequado esse modelo. Hoje, o desafio não é mais estabelecer controles sobre as pessoas. É atrair, desenvolver e reter os melhores talentos; interligar e expandir o acervo de conhecimentos, capacidades e iniciativas; criar inovações e oportunidades. Essa é a direção tomada por algumas empresas, do Brasil e de fora, que têm sido bem-sucedidas nessa experiência. Nelas, os conceitos de *estratégia*, *estrutura* e *sistemas* evoluem para os de *propósito*, *processos*, *pessoas* e *cultura*.

Cada vez mais, na formulação das estratégias de negócios, deve-se utilizar todo o potencial existente na empresa. Assim, o papel primordial dos

líderes passa a ser ultrapassar os limites da *estratégia* para criar e difundir um *propósito* corporativo, uma visão empresarial que alcance cada indivíduo e faça-o sentir-se parte integrante dela. A formatação de um conjunto de valores – tradução daquilo que a empresa deseja ser – torna-se imprescindível. Os líderes devem cuidar da modelagem dessa *cultura*, ou seja, para que esses valores penetrem na alma da organização, para que não sejam apenas belas palavras ditas da boca para fora, mas as bases da conduta organizacional para com as comunidades interna e externa.

Nas empresas brasileiras, tradicionalmente, o dirigente é uma figura de forte autoridade, que mantém em suas mãos as decisões. Tal característica cultural representa um sério entrave à transição da estratégia para o propósito, processo que faz com que os dirigentes deixem de ver a si mesmos como os grandes estrategistas da empresa. No ambiente operacional altamente complexo das organizações atuais, onde as mudanças são constantes e os conhecimentos exigidos para a tomada de decisões estão na linha de frente de cada negócio, não se pode esperar que os executivos tenham todas as informações e respostas.

Culinária de sucesso

Várias organizações, tanto no Brasil como na Índia, têm sido capazes de obter melhoria radical de desempenho por meio dessa simbiose agrídoce. Entre os muitos casos brasileiros destacamos o da Caloi, tradicional fabricante de bicicletas que, com a abertura do mercado nacional nos anos de 1990, buscou a diversificação dos negócios para enfrentar a dura concorrência que surgiu em seu setor. Em pouco tempo, porém, essa estratégia doce ampliou as dificuldades da empresa; foi preciso realizar demissões e terceirizar atividades. As dificuldades persistiram, levando a empresa a contratar uma consultoria externa para gerir os negócios por dois anos.

Em um primeiro momento, a nova gestão da Caloi intensificou a culinária azeda com cortes de custos ainda mais profundos.

Mudou os métodos de produção, saneou as finanças e se reestruturou. Atividades consideradas fora do *core business* foram interrompidas, dando lugar a negócios de alto potencial e mais próximos da vocação da empresa, como o de *fitness*. Por fim, a Caloi buscou aporte de capital para financiar os investimentos que subsidiariam seu crescimento. Em 2000, passou a ser de propriedade da EVM Empreendimentos, que instalou mais claramente o equilíbrio entre doce e azedo e estabeleceu um novo modelo de negócio para a Caloi, focado no conceito de vida saudável. Atualmente, a empresa enfrenta o desafio de crescer ao mesmo tempo em que se reposiciona. Tem pela frente um caminho árduo, mas já escolheu como percorrê-lo, o que é fundamental.

Mais desafios. A transição de *estrutura* para *processos* devidamente articulada com a *cultura* implica rever os organogramas complicados e as hierarquias rígidas que até então se acreditavam necessários para o funcionamento da organização. Gestores seriamente engajados na gestão participativa têm-se concentrado no desenvolvimento de processos que configuram a empresa, não como mero conjunto de atividades, mas como sistema social alicerçado nas funções que as pessoas exercem e nos relacionamentos que as interconectam.

Em nosso país, o grande desafio a vencer, nesse aspecto, é incentivar a participação das pessoas. A forte hierarquia e a concentração de poder, características ainda marcantes de nossa cultura, não favorecem a participação. Os liderados assumem a postura de espectadores, têm baixa iniciativa e forte medo de errar. Em contrapartida, não se pode deixar de ob-

servar também que nossa cultura tem traços que favorecem essas mudanças. Um deles é o caráter relacional, que estabelece fortes vínculos entre as pessoas e pode facilitar sobremaneira o seu engajamento em projetos.

Finalmente, ir além de *sistemas* até *peças e cultura* implica substituir os mecanismos de controle dos indivíduos por relacionamentos interpessoais e interações diretas ancorados pela percepção de integridade e justiça. Significa mudar da ênfase nos sistemas que automatizam o trabalho para o foco nas pessoas que fazem o trabalho, promovendo a intensa troca de informações, conhecimentos e experiências. Os líderes trabalham com afinco não só para delegar tarefas como também para dar o apoio necessário aos que realizam as tarefas; exigem mais de seus colaboradores, mas também investem neles para aumentar suas competências.

Aqui, novamente, o caráter relacional da cultura brasileira facilita

a nova filosofia de gestão. O ambiente relacional estimula o trabalho em equipe; as relações, quando positivas, incentivam o compartilhamento de informações. Assim, pode-se produzir um clima de confiança e camaradagem, sob cuja influência as pessoas normalmente trabalham melhor e são mais facilmente mobilizáveis do que nos ambientes em que prevalecem a racionalidade e o individualismo. Essa capacidade de mobilização, que é um dos grandes temas mundiais quando se fala em gestão, está na pele do povo brasileiro.

Betânia Tanure

Profa. da Fundação Dom Cabral
Doutora em Business Administration
(Brunel University – Inglaterra)
E-mail: betaniat@fdc.org.br

Sumantra Ghoshal (*in memoriam*)

Ex-professor da London Business School