

A Infrutífera Busca pela Certeza

Por **Phil Rosenzweig**

Publicado em: abril 06, 2006 no FINANCIAL TIMES (FT.com)

Traduzido por Luiz Henrique T R Pedroso

A maioria das pessoas fica perturbada pela incerteza nas decisões. Queremos que o mundo faça sentido, seja previsível e aja de acordo com regras claras de causa e efeito. Nós gostamos de acreditar que bons esforços serão recompensados e os ímpios serão punidos.

Em **Quando Coisas Ruins Acontecem com Pessoas Boas**, Abraham Kushner escreveu que as pessoas querem que o mundo seja uma linha reta, justo e previsível. Elas procuram constantemente conexões, "esforçando-se desesperadamente para dar sentido a tudo o que acontece." É um anseio humano natural. Mas, como Kushner observou, nosso desejo de certeza nunca será satisfeito. O universo tem algumas bordas irregulares e cada ação não pode ser ligada a uma causa específica.

O mesmo acontece no mundo dos negócios. Os gerentes querem acreditar que o mundo dos negócios é previsível e que ações específicas levarão a determinados resultados. Mas não é assim que acontece, muito do que é escrito sobre os negócios - por repórteres, escritores, gurus da administração e professores das escolas de negócios igualmente - atende ao desejo de certeza.

Muitos artigos e livros de negócios afirmam que, se os gerentes apenas seguirem um determinado conjunto de etapas ou fórmulas, eles alcançarão o alto desempenho. Alguns dos maiores best-sellers nos últimos anos têm proposto um modelo para o sucesso duradouro, uma solução que oferece uma maneira segura de dominar um mercado, ou o caminho para tornar a concorrência irrelevante. Estes livros fazem frequentemente promessas dramáticas e atraentes para chamar a atenção.

Mas um olhar mais atento sugere que muito mais do que apenas um exagero está acontecendo. Muitos destes livros estão fundamentalmente equivocados e baseiam-se em alguns conceitos básicos errados sobre a natureza do mundo dos negócios - em suma, eles estão alicerçados em ilusões. Neste artigo, vou discutir três ilusões comuns que estão relacionadas com a certeza.

A ilusão do desempenho absoluto

Uma das reivindicações mais atraentes encontrados em best-sellers de negócios é que o desempenho de uma empresa individual depende do que ela sozinha faz, independentemente do que qualquer outra empresa faz. Sucesso, dizem alguns gurus de negócios, é em grande parte uma questão de escolha. As empresas podem escolher ser grande.

A mensagem de que o sucesso da empresa depende apenas dela, e não de qualquer coisa à sua volta, é inspiradora. Mas simplesmente não é verdade. Parte do problema é que muitas vezes pensamos usando imagens de pesquisa de laboratório. Por exemplo, coloque um copo com água

em uma boca de fogo de um fogão e você verá que a água ferve a 100 graus Celsius, um pouco menos em altitude elevada. Alinhe uma centena de copos em uma centena de fogões e você ainda vai achar que a água ferve a 100 graus Celsius. Um copo não é afetado por nenhum outro. Mas não é assim que funciona nos negócios. Em uma economia de mercado competitiva, o desempenho de uma empresa é sempre afetado pelo desempenho de outras empresas.

Veja o caso da Nokia. Em 2002, obteve a posição de líder no mercado em telefones celulares, com uma participação de 35 por cento do mercado. Os lucros e o crescimento foram altos, o preço da ação ficou em níveis recorde. Em 2004, as receitas da Nokia ficaram estáveis em US \$ 36 bilhões e suas margens foram espremidas, enquanto a participação de mercado caiu para menos de 30% e o preço da ação caiu drasticamente. O desempenho da Nokia piorou? Pareceu assim. Mas pela maioria das medidas objetivas, a Nokia tinha melhorado - seus aparelhos foram os mais avançados, a sua gestão da cadeia de abastecimento mais eficiente, a sua qualidade superior.

O desempenho da Nokia tem que ser entendido em termos relativos - reconhecendo a ascensão de concorrentes como SonyEricsson, Samsung, Motorola e BlackBerry, considerando a natureza imprevisível do gosto do cliente e levando em conta um abrandamento geral do crescimento do mercado. Não é correto pensar no desempenho da empresa em termos absolutos - em uma economia de mercado, o sucesso é sempre uma questão relativa.

As empresas competem por clientes, por capital, por empregados e, embora seu sucesso não seja um jogo de soma zero, o desempenho de uma empresa é afetado pelo desempenho de outras. Uma empresa pode melhorar de muitas maneiras objetivas, como qualidade, custo, tempo de processamento ou gerenciamento de ativos, mas se os rivais melhorarem a um ritmo mais rápido, o desempenho ainda pode sofrer.

A ilusão de desempenho absoluto desvia nossa atenção do fato de que o sucesso nos negócios significa fazer as coisas melhor do que os rivais, e não apenas fazer as coisas bem feitas. Esta ilusão é potencialmente muito grave, porque pode levar-nos a desviar nossos olhos dos rivais e evitar decisões que, embora arriscadas, podem ser essenciais para a sobrevivência num contexto particular da indústria e da dinâmica competitiva. Acreditar que o sucesso é previsível seguindo um simples conjunto de ações é ignorar um elemento-chave do sucesso do negócio.

A ilusão de boas ações e bons resultados

Nosso desejo de ter certeza leva a uma segunda ilusão, que diz respeito a ações dentro de uma empresa. Nós gostamos de acreditar que os bons resultados resultam de boas ações, e que os maus resultados significam alguém fez algo errado. Essa ilusão é generalizada. Um livro recente, que alegou ter conduzido extensa pesquisa sobre mais de 100 empresas, sofreu apenas com este erro. Começou escolhendo exemplos de desfechos desfavoráveis, e depois inferiu que um erro havia sido cometido. As empresas foram acusadas de terem feito coisas erradas, ou de não terem feito corretamente as coisas certas. Em momento alguma houve o reconhecimento de uma

terceira possibilidade, a saber, que os gerentes tomaram boas decisões que deram bons resultados.

No entanto, em um mundo de incerteza, as ações nem sempre conduzem a resultados previsíveis. Novamente, considere Nokia. Quando seu desempenho relativo diminuiu durante 2000-2003, foi tentador inferir que alguém havia cometido um erro. As revistas de negócios eram rápidas em apontar um culpado. Os executivos foram acusados de ter errado por não adotar aparelhos “clamshell” e por resistir à tendência de personalização de aparelhos com logotipos das operadoras de rede.

No entanto, se reconhecemos a incerteza fundamental que envolveu essas decisões, não está claro se elas estavam erradas. Porque algumas escolhas não deram o resultado esperado não significa que elas fossem necessariamente equivocadas. No mundo dos negócios, como na maioria das vezes em nossas vidas, ações e resultados não estão perfeitamente conectados. O sofrimento da ilusão de ações e resultados pode ser sério, porque sugere que resultados desfavoráveis são, com toda certeza, consequências de erros. Isso nos leva a assumir a culpa mesmo quando não há erros.

A Ilusão da Física Organizacional

Esta ilusão tem um alcance que é ainda mais grandioso e abrangente - que o mundo dos negócios de alguma forma segue um conjunto previsível de leis semelhantes à física. Alguns livros têm sido explícitos a esse respeito, alegando ter isolado leis eternas e imutáveis que governam o desempenho da empresa. Eles prometem que os gerentes que seguirem os conselhos do livro alcançarão o sucesso com uma apropriada certeza científica e que no negócio pode se utilizar a precisão e previsibilidade da física.

É claro, isso é uma ilusão, baseada em uma busca equivocada da certeza. Por que os gerentes continuam achando essa ilusão tão atraente? Escrevendo na Fortune, Stanley Bing assinalou que os gerentes estão fascinados com a ciência porque cria a ilusão de que o mundo dos negócios é governado pelas leis coerentes do mundo natural, e não pela loucura imprevisível da natureza humana. (Sim, eu sei sobre o Princípio de Incerteza de Heisenberg, mas isso se mantém no nível de partículas subatômicas.) No mundo newtoniano onde você e eu vivemos, a física é a mais precisa, exata e certa das ciências.

A ilusão da física organizacional implica que o mundo empresarial oferece resultados previsíveis e está em conformidade com leis precisas. Ela alimenta a crença de que um determinado conjunto de ações pode funcionar em todos os cenários e ignora a necessidade de se adaptar a diferentes condições: intensidade da competição; taxa de crescimento; tamanho dos concorrentes; concentração de mercado; regulações; dispersão global de atividades; e muito mais. Afirmar que uma abordagem pode funcionar em qualquer lugar, em todos os momentos, para todas as empresas, tem um apelo simplista, mas não faz justiça às complexidades dos negócios. É uma ilusão.

Por que então tantos livros de negócios de qualidade questionável são tão populares? Não porque eles são baseados em evidência sólida, mas porque eles funcionam bem como histórias. Eles nos inspiram e nos confortam. Eles nos asseguram que nossos bons esforços levarão ao sucesso. Eles fornecem um senso de certeza. Mas eles não captam com precisão a realidade do mundo que nos rodeia.

Como Stephen Jay Gould, o renomado paleontólogo evolucionista, escreveu certa vez: "Vivemos em um mundo basicamente imprevisível, com histórias dominadas pelas contingências - isto é, padrões reais que fazem bom senso e ficam sujeitos a explicações interessantes e sensíveis uma vez que eles se desenrolam como eles queriam, mas que poderiam ter prosseguido ao longo de inúmeras rotas alternativas que teriam produzido uma história tão sensível, mas que não ganhou a sorte do fato real."

(Nota do Tradutor – Este comportamento foi muito bem explorado e documentado por Daniel Kahneman e Amos Tversky – ganhadores do Prêmio Nobel de Economia com tema Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk (Teoria da Perspectiva: uma análise da decisão sob risco) – que mostra a influência das heurísticas na tomada de decisão.)

Muitos gerentes ficam desconfortáveis com contingências e são atraídos para promessas de certeza. Gostaríamos de acreditar na garantia de resultados previsíveis para nossas ações, mas em nosso desejo de fornecer uma direção coerente para eventos, podemos ver tendências que não existem ou inferir causas incorretamente. Podemos ignorar os fatos porque eles não se encaixam em nossa história.

Controlando nós mesmos

Ao invés de tentar controlar a incerteza, os gerentes fariam melhor controlando a si mesmo, mudando a forma como abordam as questões, adotando uma mentalidade de pensamento probabilístico e substituindo certezas por uma apreciação da incerteza. Um bom exemplo aqui é Robert Rubin, que serviu como Secretário do Tesouro sob o Presidente Clinton depois de muitos anos no Goldman Sachs. Suas memórias, In a Uncertain World: Tough Choices de Wall Street para Washington, são um estudo em tomada de decisão sob incerteza.

Muitos dos anos de Rubin na Goldman Sachs foram gastos no campo da arbitragem de risco, que envolve a compra de títulos sujeitos a um grande evento, como fusão, desinvestimento ou falência. Foi altamente complicado, mas também altamente rentável. A arbitragem de risco não se prestava a cálculos exatos, mas sempre envolvia incerteza.

Rubin abordou as decisões de arbitragem como uma espécie de disciplina mental, ou "um processo de ponderar as probabilidades num mundo sem valores absolutos ou prováveis". Sua abordagem era considerar alternativas, tentar entender as probabilidades e, em seguida, fazer o melhor julgamento possível. Ele nunca imaginou que o sucesso era certo, mas sim tentou aumentar as chances de sucesso.

Muitas vezes Goldman Sachs saiu à frente, mas às vezes o negócio azedou - mas isso não significa que a decisão tinha sido errado. Em vez de julgar uma decisão apenas sobre o resultado, é mais útil em um mundo de incerteza para examinar o próprio processo de tomada de decisão. Se a informação correta tivesse sido coletada ou se alguns dados importantes não tivessem sido ignorados? Os pressupostos eram razoáveis ou tinham sido falhos? Foram cálculos precisos ou houve erros? O conjunto completo de eventualidades foi identificado e seu impacto estimado? A carteira de risco global da Goldman Sachs foi devidamente considerada?

Esse tipo de análise rigorosa, com resultados separados das informações utilizadas, exige um passo mental extra, onde as ações são julgadas pelos seus méritos. Para Robert Rubin, esse tipo de pensamento era natural. Sua visão do mundo era baseada em probabilidades e incertezas. Ele escreveu: "Algumas pessoas que eu encontrei na vida parecem mais certas sobre tudo do que eu sou sobre qualquer coisa. Esse tipo de certeza não é apenas um traço de personalidade que eu não tenho. É uma atitude que me parece não entender a própria natureza da realidade - a sua complexidade e ambiguidade - e, assim, fornece uma base um tanto pobre para tomada de decisões que provavelmente não conduzam aos melhores resultados."

A busca de certeza no mundo dos negócios é equivocada porque nos leva a ignorar a natureza essencialmente imprevisível do negócio. Isso pode nos fazer subestimar a necessidade de ações ousadas e arriscadas, que são precisamente os tipos de iniciativas que são necessárias para diferenciá-los dos concorrentes.

Podemos desejar reduzir a incerteza, mas nunca podemos dominá-la e não devemos esperar fazê-lo. O físico Richard Feynman disse uma vez: "Eu posso viver com a dúvida e a incerteza. Penso que é muito mais interessante viver sem saber do que ter respostas que possam estar erradas." Para os gerentes, reconhecer a natureza básica da incerteza no mundo dos negócios e trabalhar com ela, ao invés de tentar em vão tentar negá-la ou resolvê-la, não é apenas mais interessante, mas provavelmente será mais eficaz.

AUTHOR INFORMATION

Phil Rosenzweig is professor of strategy and management at IMD. He is the author of "The Halo Effect and Other Business Delusions", to be published later this year by The Free Press.