

Bandeiras Vermelhas no Horizonte

Por **Sydney Finkelstein**

Publicado em: Março 30, 2006 no FINANCIAL TIMES (FT.com)

Traduzido por **Luiz Henrique T R Pedroso**

O insucesso empresarial tem sido um dos tópicos mais discutidos nas corporações nos últimos cinco anos. Com a deflação devido a “bolha da internet” em 2000 e os escândalos envolvendo a **Enron**, a **WorldCom** entre outros, reduzir a desvantagem da incerteza (riscos) tornou-se mais importante, do que nunca, para CEOs e conselhos de administração.

O que os líderes e seus assessores podem fazer para evitar tais contratemplos? Embora nosso entendimento sobre o insucesso empresarial e a governança corporativa tenha melhorado nos últimos cinco anos, na verdade o conceito de gerenciamento de incerteza (riscos) da maioria das organizações está limitado à implementação de novos controles financeiros, proteção de tecnologia da informação e preparação para recuperação de desastres. Ainda estamos na nossa infância quando se trata de compreender a incerteza que surge da liderança, estratégia e funcionamento interno das organizações. No entanto, pergunto, o que é mais importante para a sobrevivência de uma empresa?

Se há uma coisa em que todos os executivos seniores e membros do conselho concordam, é que um grande colapso ou fracasso não deve acontecer em sua gestão. Quando você vai direto a esse ponto, lembre-se que, há dezenas, até centenas de decisões tomadas para manter a empresa avançando, e nenhum grupo ou conselho sênior pode controlar todas estas decisões. Mas se essas decisões (e às vezes não-decisões) levarem a organização à beira do fracasso, o grupo sênior e a diretoria serão responsabilizados. Este foi certamente o caso em muitos dos grandes colapsos comerciais da década de 1990. Empresas como a **Tyco**, a **Rite Aid** e a **Ford** viram uma porta giratória no topo, e quando as coisas dão errado de maneira tão pública, a reputação pessoal também fica no esquecimento.

A solução, acredito, é desenvolver um sistema de alerta antecipado que possa identificar - em tempo real e não após o fato - as vulnerabilidades que podem levar ao fracasso de uma empresa. Armado com esta informação, os líderes estão em condições de fazer os ajustes necessários em tempo real antes que seja tarde demais. O objetivo deste artigo é descrever o que é um sistema de alerta antecipado, o que ele pode fazer por você e como ele pode funcionar em sua organização.

Uma nova maneira de medir a incerteza

A Lei **Sarbanes-Oxley** e outros tipos semelhantes de legislação, concebidos para aumentar a transparência e reduzir a incerteza nas organizações, revelaram-se notavelmente controversos. Além de os requisitos de relatórios serem onerosos, há também o risco de que executivos seniores, conselhos e investidores sejam levados a acreditar que as principais

vulnerabilidades enfrentadas por uma empresa estão "sob controle". Na verdade, o que a **Sarbanes-Oxley** não faz, e o que é de importância primordial para líderes e conselhos superiores, é identificar as verdadeiras vulnerabilidades que eles enfrentam. As empresas hoje não têm modelos eficazes ou ferramentas práticas para avaliar sua vulnerabilidade a grandes falhas. Isso requer atenção direta ao que nossa pesquisa identificou como os principais impulsionadores do sucesso e do fracasso de longo prazo: a liderança, a estratégia e os processos organizacionais no centro do negócio.

Outra complicação é que os problemas organizacionais dessa natureza nem sempre são aparentes, mesmo para os principais líderes. Com que frequência os *insiders* tomam tempo para verificar onde estão nesses tópicos aparentemente confusos? Em discursos para altos executivos e conselhos, frequentemente peço aos participantes que me digam sobre seu sistema de alerta precoce para identificar falhas. O refrão mais comum: "Nós olhamos para os nossos retornos trimestrais". O problema é que, quando os relatórios financeiros fornecem evidências de um colapso, geralmente é tarde demais.

Passsei os últimos oito anos realizando pesquisas com empresas na América do Norte, Europa e Ásia para tentar entender as causas subjacentes do insucesso empresarial. Grande parte dessa pesquisa se reuniu em nosso livro **Why Smart Executives Fail**.

Desde então, estendi nossa pesquisa para identificar os primeiros sinais de alerta para o insucesso empresarial - os principais fatores que diferenciam as empresas de alto desempenho que se mantêm bem sucedidas em relação àquelas que são bem-sucedidas por algum tempo e, mais tarde, vacilam. O resultado é uma ferramenta de diagnóstico sofisticada, mas fácil de usar, que eu chamo de **SMART Early-Warning System**.

Nossa pesquisa mostra que as organizações mais bem-sucedidas falham porque ou se concentram na informação errada no calor da batalha - ou ignoram-na completamente. Em contrapartida, as organizações inteligentes equipam-se com um sistema corporativo de alerta precoce que garante que os "sinais perdidos" vitais para o sucesso a longo prazo sejam identificados e monitorados de forma consistente.

As organizações mais duradouras e bem-sucedidas, como unidades de batalhão bem preparadas, possuem um sistema que verifica constantemente o ambiente em busca de informações relevantes. Isso serve como referência nas quais os executivos seniores podem avaliar suas vulnerabilidades potenciais ao desastre comercial. E fornece informações críticas, sensíveis ao tempo, sobre as barreiras que impedem que elas executem totalmente sua visão e estratégia.

Existem três pilares no coração do sistema:

- **Liderança INTELIGENTE** - Você tem o conhecimento, atitudes e comportamentos corretos entre seus executivos e diretores? Você possui a melhor equipe, estrutura

de diretoria e processos para otimizar o debate e se envolver em uma análise rigorosa? Você tem a profundidade de talento para garantir as necessidades futuras de sucessão?

- **Estratégia SMART** - Você já examinou os pressupostos subjacentes em que sua estratégia se baseia e elas ainda são precisas à luz das inovações tecnológicas recentes ou das pressões competitivas? Os principais interessados estão alinhados com a estratégia ou há "bloqueadores" presentes?
- **Processo SMART** - Existe uma estrutura organizacional e processos claros? As informações dos pontos mais distantes da organização chegam à diretoria ou à equipe de gerenciamento de maneira razoavelmente não filtrada, de modo que a ação possa ser tomada de maneira oportuna? Sua cultura e compromisso com os funcionários apoiam a implementação da estratégia?

O SMART Early Warning System leva essas questões essenciais e as converte em um processo validado para medir com precisão onde uma empresa está e quais são suas vulnerabilidades em cada área. Nossa pesquisa descobriu, por exemplo, que os atributos mais críticos de líderes em organizações que continuam a prosperar quando comparados a seus pares em organizações que falham são:

- O grau de “abertura de mentes” para novas ideias, críticas e perspectivas diferentes.
- Até que ponto uma tendência para a responsabilidade pessoal se aplica a cada líder individual.
- O grau de energia direcionado para o aprendizado de novas práticas de gestão e movimentos competitivos semelhantes.

Esses atributos de liderança são críticos. Por exemplo, enquanto o relatório **Rudman** que investigou o colapso do financiador hipotecário **Fannie Mae** não culpou o ex-CEO Frank Raines pelo fiasco contábil, ele descreveu “uma atitude de arrogância”, “uma ausência de trabalho em equipe” e “uma cultura que desencorajou pontos de vista dissidentes”. Você não pode ficar muito mais longe do ideal do que desta forma! Juntamente com alguns dos outros principais sinais de alerta, esses tipos de atitudes e comportamentos estão entre os indicadores mais fortes de que estão surgindo problemas.

Com relação à estratégia, descobri que a principal diferença entre sucesso e fracasso se resume ao alinhamento estratégico e à análise de premissas estratégicas subjacentes. Tome o último. Com que frequência os líderes seniores, ou o conselho de administração, dedicam tempo para identificar as premissas subjacentes que formam o núcleo da estratégia de uma empresa? Repetidamente, descobri que as premissas críticas estavam desatualizadas, fora de moda ou simplesmente erradas.

A história empresarial está repleta de exemplos. Como, a Motorola que experimentou um colapso na participação de mercado de 60% para menos de 20%, porque os gerentes

seniores erroneamente assumiram que os clientes preferiram telefones analógicos, apesar da ascensão do digital. Só agora, quase dez anos depois, a empresa está se recuperando sob nova liderança.

O SMART Early-Warning System avalia até que ponto as suposições mais comuns que levam à falha ainda estão em vigor. Ao identificar as vulnerabilidades estratégicas em uma empresa que resultam dessas premissas inadequadas ou incorretas, e o fazem em tempo real, os executivos podem tomar medidas corretivas antes que os custos da falha sejam estabelecidos.

Conclusão

Não há como garantir o fim das interrupções do negócio. No entanto, altos executivos e conselhos podem fazer muito mais para reduzir as chances de que elas aconteçam. As avaliações tradicionais de riscos são armas essenciais para as empresas usarem, mas não são projetadas para compreender os elementos centrais de uma empresa - sua liderança, estratégia e processos.

A lógica por trás de um sistema de alerta antecipado é convincente. É uma forma de seguro. Sem monitorar regularmente os sinais que vêm de um sistema de alerta antecipado, as empresas estão, na verdade, aumentando suas vulnerabilidades, algo que nenhum grupo executivo sênior ou conselho de administração deve deixar acontecer.

INFORMAÇÃO SOBRE O AUTOR

Sydney Finkelstein is Steven Roth professor of management at the Tuck School of Business at Dartmouth College.