

PHIL ROSENZWEIG

O EFEITO

HALO

**...E OUTROS OITO DELÍRIOS EMPRESARIAIS
QUE ENGANAM OS GESTORES**



ALTA BOOKS
E D I T O R A
Rio de Janeiro, 2021

Sumário

Prefácio da Edição de 2014	xix
Prefácio	xxv
Capítulo Um: Quão Pouco Sabemos	1
<p>Por que algumas empresas prosperam e outras fracassam? Mesmo com a grande quantidade de pesquisas, há muitas coisas que não sabemos. Enquanto alguns estudos sobre desempenho de empresas seguem o padrão científico, muitos outros são mais bem descritos como pseudociência — eles seguem a forma da ciência, mas são mais bem descritos como histórias.</p>	
Capítulo Dois: A História da Cisco	17
<p>A Cisco Systems surgiu no final da década de 1990 com uma estratégia brilhante, um foco aguçado nos seus clientes e uma habilidade magistral para aquisições. Quando a bolha estourou, foi dito que a Cisco arruinou a sua estratégia, negligenciou seus clientes e fez aquisições imprudentes. A história foi reescrita com base no pior desempenho.</p>	
Capítulo Três: Altos e Baixos com a ABB	33
<p>Enquanto o momento era bom, a ABB era uma maravilha da Nova Era com uma grande cultura corporativa, uma organização futurista e um herói no comando. Quando caiu, a ABB foi lembrada por ter tido uma cultura complacente, uma organização caótica e um líder arrogante. A ABB não tinha mudado muito — a diferença estava, sobretudo, no olho do observador.</p>	

- Capítulo Quatro: Halos ao Nosso Redor 47
- Um problema central que obscurece grande parte do nosso pensamento sobre negócios é o *efeito halo*. Muitas coisas que costumamos acreditar que *levam* ao desempenho da empresa — cultura corporativa, liderança e mais — são muitas vezes simples atribuições baseadas no desempenho da empresa.
- Capítulo Cinco: Pesquisa para o Resgate? 61
- As pesquisas acadêmicas sobre o desempenho das empresas conseguem superar o efeito halo? Apenas se medirem variáveis independentes de forma que sejam realmente independentes do desempenho. Mesmo então, muitos estudos têm outras falhas, inclusive o *Delírio da Correlação* e da *Causalidade* e o *Delírio das Explicações Únicas*.
- Capítulo Seis: Procurando Estrelas, Encontrando Halos 77
- Examinando dois conhecidos best-sellers, *Vencendo a Crise* e *Feitas para Durar*, encontramos fortes indícios do efeito halo, assim como outros erros, tais como o *Delírio de Ligar os Pontos Vencedores*, o *Delírio da Pesquisa Rigorosa* e o *Delírio do Sucesso Duradouro*.
- Capítulo Sete: Delírios em Pilhas Altas e Profundas 99
- Estudos subsequentes, incluindo *Empresas Feitas para Vencer*, tentaram ser ainda mais elaborados e ambiciosos, porém revelam ainda mais erros em seu pensamento sobre o desempenho das empresas, inclusive o *Delírio do Desempenho Absoluto*, o *Delírio da Extremidade Errada do Bastão* e o *Delírio da Física Organizacional*.
- Capítulo Oito: Histórias, Ciência e o *Tour de Force* Esquizofrênico 117
- Muitos livros populares sobre negócios são profundamente imperfeitos como ciência, mas são atraentes porque trabalham bem as histórias. Eles inspiram e reconfortam os seus leitores. No entanto, também focam a atenção nas prioridades erradas e, às vezes, levam gestores em direções perigosas.

Capítulo Nove: A Mãe de Todas as Questões de Negócios, <i>Parte Dois</i>	131
<p>Então, o que <i>leva</i> ao alto desempenho? Uma abordagem analisa apenas dois elementos: escolha estratégica e execução. No entanto, os dois deixam muitas dúvidas, o que explica por que o desempenho das empresas nunca pode ser garantido e por que esforços para isolar os segredos do sucesso sempre decepcionam.</p>	
Capítulo Dez: Administrar sem Fones de Ouvido de Cocos	145
<p>Como os gestores podem continuar avançando sem delírios? Considere alguns gestores que deixam de lado a falta de objetividade e conduzem suas empresas com sabedoria e clareza, reconhecendo a natureza incerta do desempenho dos negócios e trabalhando para melhorar as chances de sucesso.</p>	
Capítulo Onze: A Ganância e a Grande Recessão	161
<p>A Grande Recessão prestou-se a uma explicação satisfatória: ganância. Embora pareça fácil detectar a ganância depois do fato — seja ele em Wall Street, na Toyota ou no vazamento de petróleo da BP —, é muito mais difícil reconhecê-la antecipadamente. Quando a ganância é inferida sempre que algo dá errado, é apenas outro exemplo do efeito halo.</p>	
Capítulo Doze: De Volta para o Presente	173
<p>Verificando o nosso elenco de personagens, vemos como a sorte da Intel, da Logitech e de Robert Rubin variou durante os últimos anos, enquanto a Apple Inc. brilha sob um halo fascinante, sem precedentes, mas provavelmente insustentável. Enquanto isso, a Lego planeja uma reviravolta impressionante e lembra-nos dos fatores que levam ao alto desempenho: boa escolha estratégica e execução rigorosa.</p>	
Apêndice	187
Notas	195
Referências	215
Índice	223

CAPÍTULO UM

Quão Pouco Sabemos

Quão pouco sabemos¹, e quanto para descobrir...

Quem se importa em definir que química é essa?

Quem se importa, com seus lábios nos meus, quão ignorante é a alegria?

“How Little We Know (How Little It Matters)”
Letra de Carolyn Leigh, música de Philip Springer, 1956

Em janeiro de 2004, após uma temporada de férias particularmente desastrosa, a Lego, a companhia dinamarquesa de brinquedos, despediu seu diretor de operações. Ninguém duvidava de que Poul Plougmann tinha que sair. As vendas de Natal baixíssimas foram a gota d’água para um fim de ano terrível — a receita caiu 25%, e a empresa teve um prejuízo de US\$230 milhões naquele ano, o pior na sua história. Mas o que houve de tão errado? O CEO Kjeld Kirk Kristiansen, neto do fundador, deu uma explicação clara: a Lego tinha “se afastado demais das suas raízes” e estava contando demais com o merchandising de subprodutos, como os bonecos de Harry Potter, que se mostraram impopulares naquela temporada apesar do sucesso dos livros da J.K. Rowling”. A solução? A Lego anunciou que “voltaria a seus conceitos básicos”. Kristiansen declarou: “Focaremos a lucratividade, especialmente no potencial atrativo dos nossos produtos básicos².”

Não tem nada de especialmente marcante em uma história como essa. Todos os dias, lemos sobre empresas que estão indo bem e alguém acaba sendo promovido, e sobre outras que fracassam e alguém é demitido. Hoje lemos sobre a Lego, amanhã será sobre outra empresa. Vida que segue.

Agora, não estou muito interessado na Lego. Assim como Rick poderia ter dito em *Casablanca*, os problemas de uma fábrica de brinquedos dinamarquesa familiar “não são mais que um monte de feijões neste mundo louco”. O que *me interessa* é como explicamos seu desempenho, porque a maneira como pensamos sobre o que aconteceu será a mesma sobre o sucesso e o fracasso de tantas outras empresas. Não queremos ler que as vendas da Lego despencaram, queremos uma explicação do que houve. Não é azar — deve haver um motivo para uma empresa tão impressionante, sempre presente nas lojas de brinquedos do mundo, uma fiel companheira de brincadeira para gerações de crianças, de repente ir tão mal. Então como a imprensa de negócios explica a queda da Lego? Alguns jornais informaram que ela foi atingida pela queda do dólar em relação à coroa dinamarquesa, o que fazia as vendas para a América do Norte — quase a metade das vendas totais — valerem menos em sua carteira de negócios. Alguns repórteres alegaram que um novo forte rival, a Mega Bloks Inc. de Montreal, reduziu a participação dominante da Lego no mercado. Mas esses eram problemas secundários. Qual era a principal explicação? *A Lego se afastara da sua essência. Perdera suas raízes de vista.* Foi isso que o CEO disse, e que a mídia informou, incluindo o *Financial Times*, *The Wall Street Journal*, Associated Press, Bloomberg News, *Nordic Business Report*, *Danish News Digest*, *Plastics News* etc. Dependendo da fonte, Poul Plougmann foi *despedido, dispensado, mandado embora, expulso, descartado, substituído* ou simplesmente *liberado de seus deveres*. Fora o verbo usado para descrever sua saída, não havia diferenças nos artigos. O grande erro da Lego fora *se afastar da sua essência*.

Pense por um momento na palavra *afastar*. O *American Heritage Dictionary of the English Language* define *stray* (*afastar*) como “vagar além dos limites estabelecidos”, “desviar-se de um percurso já considerado ‘certo’ e ‘se perder’”. Um míssil guiado pode *se afastar do seu percurso* e acertar o alvo errado. Uma empresa pode *se distanciar* também, quando parte em busca de uma aventura inconsequente, sai do rumo ou se perde. Aparentemente, foi o que a Lego fez — foi atrás do merchandising de um subproduto quando deveria focar sua linha básica. Mas *se afastou* de sua essência.

Chris Zook, da Bain & Company, afirmou em seu livro de 2001, *Lucro a Partir do Core Business*³, que muitas vezes as empresas se dão melhor quando focam relativamente poucos produtos para um segmento claro de clientes. Quando as empresas têm muitos produtos, ou buscam uma variedade muito grande de clientes, os resultados não costumam ser bons. Mas a pergunta é: Como exatamente definimos a essência da empresa? Zook identificou seis dimensões em que uma empresa pode expandir suas atividades de forma razoável: em novos países, novos canais, novos segmentos de clientes, novas etapas da cadeia de valor, novos negócios e novos produtos. Qualquer uma dessas dimensões pode ser uma expansão partindo da essência e trazendo sucesso. Também é possível que qualquer uma delas esteja repleta de perigos e leve ao desastre. Como sabemos qual caminho escolher? Quando deixamos a essência da empresa e nos afastamos do rumo? Claro que é fácil responder a essas perguntas em retrospecto — mas como saber com antecedência?

O que nos traz de volta à Lego. Durante anos, nossos amigos da Lego fizeram uma única coisa: produziram e venderam blocos de montar para crianças. Essa era a essência. A Lego fez milhões de blocos graças a técnicas de produção de modelação por injeção moderna, fazia blocos de várias cores e também em diferentes formatos e tamanhos para que pudessem ser facilmente manipulados por mãos pequenas. As crianças podiam construir qualquer coisa com os blocos Lego — o único limite era sua imaginação. A Lego sempre foi sinônimo de blocos de montar, nada mais. Conquistou uma participação dominante no mercado e tinha grande poder sobre distribuidores e varejistas. Nesse segmento, a Lego reinava.

Infelizmente, nada no mundo dos negócios é estático — a preferência do cliente muda, a tecnologia avança e concorrentes aparecem. O mercado de brinquedos tradicionais se estagnou já que as crianças adotam jogos eletrônicos cada vez mais cedo. Nos anos 1990, simples blocos de plástico para montar já eram ultrapassados e, em um mundo de videogames e brinquedos eletrônicos, *um tanto* entediantes. Se a Lego queria crescer ou, pelo menos, manter-se, deveria testar coisas novas — a pergunta era: o quê? De tudo o que a Lego poderia tentar, qual faria mais sentido? Se por acaso decidisse se expandir para serviços financeiros, ela se afastaria da essência. Ninguém ficaria surpreso se a aventura fosse um fiasco — *Por que uma empresa de brinquedos quer ser um banco? O que eles sabem sobre bancos?* — e o gestor responsável seria mandado embora. E se lançasse uma linha de roupas infantis?

Isso já não é tão óbvio, já que a Lego entende de crianças, e entende os produtos dos consumidores. Ela tem pleno poder sobre o varejo, só não em roupas, pelo menos, até agora. Talvez desse certo, talvez não. E que tal brinquedos *eletrônicos*? Novamente, discutível — talvez pudesse usar sua experiência com brinquedos, e com todo o crescimento dos videogames, por que não? Na realidade, a Lego desenvolveu o jogo Bionicle em CD-ROM e robôs Mindstorm feito de blocos de montar controlados por um computador pessoal. Mas e os bonequinhos do Harry Potter? Brinquedinhos com pequenas partes plásticas que se encaixam? Isso deveria *ser* sua essência. Se os bonecos do Harry Potter estão *fora* dela, qual é exatamente a abrangência da essência da Lego? Já que a essência da Lego se resume aos blocos tradicionais, temos que refletir sobre o que possivelmente oferece oportunidades de crescimento suficiente para uma empresa com uma receita de US\$2 bilhões.

Na verdade, Plougmann veio da Bang & Olufsen, uma empresa dinamarquesa de equipamentos de áudio de alta qualidade, em parte buscando oportunidades. Sua contratação foi vista como ousada, sintoma do compromisso da Lego com novos caminhos de crescimento após anunciar seu primeiro prejuízo desde 1998. Sob sua liderança, a Lego começou a se expandir para brinquedos eletrônicos e merchandising de subprodutos, e a resposta inicial foi boa. Na época, ninguém dizia que era um afastamento da essência. Mas quando as vendas caíram em 2003, Kristiansen perdeu a paciência e demitiu Poul Plougmann. “Seguimos uma estratégia de crescimento focada em novos produtos. Essa estratégia não trouxe os resultados esperados.” Então, em 2004, a Lego decidiu “retornar à sua essência” e “focar a lucratividade”. Estranho, porque crescimento lucrativo era supostamente o que a Lego tinha em mente quando foi atrás daquelas oportunidades.

Imagine, se voltássemos para 1999, que a Lego tivesse persistido com os blocos de plástico, nada mais. Não, *não* estamos interessados em nos associarmos com o Harry Potter, que era o livro infantil mais popular de todos os tempos, cujos dois primeiros filmes tiveram uma bilheteria de US\$1,2 bilhão em todo o mundo. Qual seria a manchete no próximo ano? Provavelmente algo assim: EXECUTIVO DEMITIDO POR CAUSA DA QUEDA NAS VENDAS DA LEGO. E a

narrativa? Algo do tipo: Empresa dinamarquesa familiar insiste na linha de produtos consagrados e perde a oportunidade de crescimento para rivais inovadores. Analistas diriam que a Lego fracassou por não ter coragem. *Faltou visão. Só olhou para dentro. Os administradores eram tímidos e complacentes — talvez até arrogantes.*

Claro, alguns empreendimentos que saem da essência são espetacularmente bem-sucedidos. Durante os anos 1980, a General Electric, a maior empresa industrial norte-americana que por muito tempo foi associada a lâmpadas, refrigeradores, motores de avião e plásticos, vendeu alguns dos seus negócios tradicionais — eletrodomésticos e televisões — e entrou em grande estilo para os serviços financeiros — financiamento comercial, financiamento ao consumidor e seguros. Hoje em dia, esses serviços geram mais de 40% da receita da GE e uma quantia correspondente de seus lucros de aproximadamente US\$8 bilhões. A GE foi além da sua essência? Claro que sim. Mas ninguém pediu a cabeça do chefe porque a GE foi bem-sucedida. Aliás, a GE estava classificada no topo da pesquisa *Empresas Globais Mais Admiradas*⁴ da revista *Fortune* de 2005, na frente do Walmart, Dell, Microsoft e Toyota, e estava classificada em segundo na pesquisa das *Empresas Mais Respeitadas do Mundo* da *Financial Times* de 2005, depois de ter ficado seis anos consecutivos como a número um. Às vezes, afastar-se da sua essência não é perigoso.

Nas semanas que seguiram à dispensa de Plougmann, a *Brand Strategy*, uma revista do Reino Unido, deu mais de atenção às perspectivas da Lego. Como todo mundo, informou que os problemas resultaram de “focar novos produtos como a licença do Star Wars e Harry Potter, em vez de focar sua principal atividade”. Mas a *Brand Strategy* deu um passo à frente e perguntou para vários experts do setor o que a Lego deveria fazer. Talvez esses experts, que aparentemente conhecem o setor de brinquedos e seus principais protagonistas muito bem, fossem capazes de oferecer alguns conselhos eficazes. A eles foi perguntado⁵: *O que a Lego deveria fazer agora?*

Veja o que o gestor de marketing da Hamley's, a famosa loja de brinquedos de Londres, disse:

A Lego não deveria perder de vista o que a tornou conhecida: brinquedos de montar coloridos e confiáveis. Seu marketing é impressionante, mas a Lego precisa continuar tendo o fator impressionante.

A seguir o conselho de um analista do setor de jogos e brinquedos:

A Lego perdeu o rumo até certo ponto nos últimos anos. Ela tem se diversificado em vários setores e isso não funcionou. A Lego deveria focar o que ela faz melhor, o que são os brinquedos.

E mais uma opinião de outro expert do setor de brinquedos:

A Lego tem que se ater a seu legado; ouvir clientes; inovar; focar problemas-chave para obter sucesso de longo prazo; e seguir a evolução, não a revolução.

Uma boa série de conselhos! Cada um desses experts do setor de brinquedos queria que a Lego seguisse dois caminhos: por um lado, lembrar seu legado e focar aquilo pelo qual é conhecida, e por outro, ser inovadora e alcançar um fator impressionante. (Lembre, isso foi exatamente o que a Lego fez — e foi criticada por perder de vista sua essência. Certamente foi o fator impressionante errado!) Nenhum dos experts sugeriu que a Lego fizesse uma escolha clara e seguisse uma direção definitiva — todos queriam que tivesse o melhor dos dois mundos. Você pode apostar que se a Lego tivesse recuperado a lucratividade, cada um desses experts diria: *Vejam, a Lego seguiu o meu conselho*, e se tivesse continuado a perder dinheiro, eles diriam: *A Lego não fez o que eu disse que deveria*. E esses são os experts do setor, que supostamente entendem a indústria de brinquedos melhor do que eu e você.

Ted Williams⁶, o grande defensor externo do Red Sox, uma vez disse que sempre achou irritante que, com os corredores na base e o artilheiro adversário indo para a base do rebatedor, o treinador vá até o montinho e diga para o arremessador: “Não dê ao rebatedor um bom arremesso, mas não ceda um *walk*”, aí dá meia-volta e retorna para o abrigo. *Inútil*, disse Ted. *Claro* que o arremessador não quer dar ao rebatedor um bom arremesso, e é claro que ele não quer lhe ceder um *walk*. O arremessador já *sabe* disso! O único conselho útil é: “*Nesta situação é melhor lançar um strike porque você realmente não quer ceder um walk a esse rebatedor*”

ou “É melhor ceder um *walk* a esse rebatedor porque nesta situação você realmente não quer lançar um *strike* para ele”. Mas os treinadores de beisebol, assim como os analistas do setor de brinquedos, acham mais fácil pedir pelo melhor dos dois.

Uma nota final. Perdido em toda essa discussão acalorada sobre a Lego estava o fato de que outras fábricas de brinquedos também estavam em dificuldades. A Mattel⁷, a maior produtora de brinquedos norte-americana, em meio a uma reviravolta plurianual após anos de fracasso, anunciou em julho de 2004 que as vendas do seu produto mais conhecido, a boneca Barbie, caíra 13%. Parte do infortúnio se originara de um produto rival, as bonecas Bratz, da MGA Entertainment, consideradas “mais fashion e descoladas”, que abocanharam sua fatia de mercado. Qual foi o plano da Mattel? Focar a essência? Não, planejou uma nova linha baseada no programa de televisão *American Idol* e uma linha baseada em moda chamada “Fashion Fever”. Meses após a Lego concluir que aquele merchandising de subprodutos era uma má ideia, a Mattel decidiu adotar a mesma abordagem.

À Deriva com WH Smith, *Expandindo* com a Nokia

A Lego não é a única empresa a ser criticada por sair do rumo. Imagine a WH Smith, cadeia varejista de jornais e revistas em dificuldades. A WH Smith começou, mais de cem anos atrás, como uma distribuidora de jornais em Londres, e mais tarde mudou para lojas e bancas de livros. Até aí nada demais. O *New York Times* divulgou: “Foi na década de 1980 que a WH Smith começou a diversificar muito além dos livros e periódicos, acrescentando música, materiais para escritórios, papelaria e presentes em suas lojas. Mas, à deriva dos produtos principais, dizem os analistas, também se tornou vulnerável para a concorrência⁸.” A WH Smith passou a se ver competindo com supermercados e outras lojas maiores — um jogo perigoso.

Note: *à deriva*. De acordo com o *Times*, a WH Smith não *expandiu* ou *diversificou*, ficou *à deriva*. *The American Heritage Dictionary* define *drift* (à deriva) como “deslocar-se sem [um objetivo em particular]”, “ser levado pelas correntes de ar ou de água”, “vagar, perder-se”. Uma balsa pode *ficar à deriva*, levada pela correnteza. Pedacos de madeira indo com a maré estão *à deriva*. Uma pessoa sem direção ou objetivos está “*à deriva*”. (No começo do filme *Sete Homens e Um Destino*, a falta de vínculos — e a disponibilidade para a contratação — dos pistoleiros se mostra no diálogo entre Steve McQueen e Yul Brynner. “Para onde você está indo?”)

pergunta McQueen. Brynner respondeu: “Estou à deriva em direção do sul, mais ou menos. E você?” McQueen dá de ombros e fala: “Só à deriva.”)

Bem, quem disse que a WH Smith estava *à deriva*? Quem disse que vender música e material de escritório é sair do rumo? Por que pensar que não havia um objetivo? Ela não entrou no mercado editorial. Não tentou vender comida fresca ou bebidas alcoólicas. A WH Smith não acrescentou produtos que precisassem de explicações de um vendedor, como equipamentos eletrônicos, ou produtos envolvessem devolução. Tudo que fez foi acrescentar alguns produtos de consumo massivo. Apenas expandiu a variedade nas prateleiras, nada mais. Isso não era exatamente o que a WH Smith deveria fazer — identificar áreas adjacentes que aproveitam capacidades existentes e que têm um apelo para seus clientes principais? Na verdade, o dilema soa como um problema clássico de expansão de formato: à medida que lojas maiores e supermercados expandiram seus formatos para incluir alguns produtos da WH Smith, ela teve que decidir se ficava parada e sofria as consequências ou se reagia e expandia seu formato. Dadas as circunstâncias, talvez acrescentar música e materiais de escritório fosse a melhor decisão a ser tomada. Talvez a WH Smith fosse incapaz de executar o novo formato por alguma razão — má administração de estoques ou uma logística ruim — ou talvez não conseguisse alcançar o poder de compra do Walmart e Safeway. Mas tudo isso é muito diferente de dizer que a WH Smith ficou *à deriva*.

Vamos avançar e ver se conseguimos identificar uma boa estratégia enquanto ela está acontecendo. A Nokia era a líder em celulares desde meados de 1990, combinando excelência em tecnologia, design elegante e um *branding* inteligente para desenvolver a maior participação no mercado do mundo. Mas a partir de 2004, a empresa finlandesa começou a sentir a pressão de um mercado mais competitivo, grande parte vinda dos rivais asiáticos de baixo custo. Celulares, aqueles produtos compactos e inteligentes que agora incluíam câmeras, calendário, calculadoras e rádios, corriam risco de se tornar uma mercadoria comum — e as margens da Nokia estavam sob pressão. Então o que ela deveria fazer? Redobrar o foco na sua essência e aumentar seus investimentos nos celulares? De jeito nenhum. De acordo com a revista *Business Week*, a Nokia tinha a intenção de “expandir seus negócios para jogos, fotos, música em celular e até sistemas complexos sem fio para grandes empresas”. Essas novas áreas eram atraentes por seu crescimento e promessa de

margens maiores, mas estavam distantes da essência da Nokia de design e produção de celulares. Mais do que os materiais de papelaria estavam da essência da WH Smith, ou do que os brinquedos de Harry Potter, da essência da Lego. Então por que a *Business Week* não disse que a Nokia estava se *afastando* ou *à deriva*? Por que estava apenas se expandindo? Porque na época ninguém sabia se a Nokia teria êxito ou falharia, então a *Business Week* escolheu um bom verbo neutro: *expandir*. Além disso, de muitas maneiras, a estratégia da Nokia fazia sentido — mudar de um negócio difícil, de margem baixa, para novas áreas que prometiam margens mais altas. Se conseguisse fazer essa mudança, a estratégia ágil e a administração inteligente da Nokia seriam celebradas. Mas, claro, se a Nokia fracassasse, repórteres diriam que errou ao entrar em áreas que não entendia, teria se *afastado* ou ficado *à deriva*. O CEO (ou seu substituto, caso tivesse tido o mesmo destino de Poul Plougmann) poderia decidir se voltaria ao produto básico e insistir no que já conhecia, os celulares. No entanto, se a Nokia tivesse decidido continuar firme mesmo com a queda de sua participação no mercado e a implosão de suas margens, provavelmente ainda leríamos que foi complacente, conservadora e que só olhou para dentro. Diriam: *Não é surpresa que a Nokia fracassou. Não reagiu à mudança do mercado. Não mudou com o tempo.*

A Mãe de Todas as Perguntas de Negócios

Esses relatos sobre a Lego, WH Smith e Nokia são todos variantes da pergunta mais básica no mundo dos negócios: *O que leva a um alto desempenho?* Esta é a mãe de todas as perguntas de negócios, o Santo Graal de Wall Street. Por que algumas empresas alcançam grande sucesso, tornando seus acionistas milionários, enquanto outras apenas sobrevivem ganhando um lucro modesto, sem nunca decolar, ou ainda pior, fracassando totalmente? A realidade é que costuma ser difícil saber exatamente por que algumas empresas dão certo e outras não. Será que a Lego cometeu um erro quando se valeu do merchandising associado? Na época, a decisão parecia fazer sentido. Foi apenas mais tarde, depois que os resultados chegaram, que as iniciativas da Lego foram descritas como equivocadas e irrefletidas. Mas isso em retrospecto. A aposta da Lego não deu certo, mas não necessariamente foi um erro. Muitos outros fatores, desde as mudanças de moeda até ações dos concorrentes ou as mudanças repentinas no gosto do consumidor, podem ter ajudado

a enterrar a Lego. E tem mais, não está claro que quaisquer outras alternativas teriam sido mais bem-sucedidas. No entanto, quando lemos uma palavra como *se afastar*, é difícil escapar da conclusão de que a Lego errou — já que a própria palavra implica um julgamento desfavorável. Se tivéssemos uma ideia melhor sobre o destino dos novos rumos da Nokia, usaríamos um termo mais preciso do que *expandir* — teríamos descrito essa situação com mais confiança como *imprudente* ou *brilhante*. Mas não temos.

Vejamos um pequeno varejista de descontos, fundado em uma pequena cidade do Arkansas, em 1962. Como o Walmart cresceu e se tornou a maior empresa do mundo, contabilizando US\$1 bilhão por dia nos caixas de suas lojas, tão grande que é responsável por 30% das vendas da Procter & Gamble, que vende 25% de todas as fraldas descartáveis e 20% de todas as revistas nos Estados Unidos, tão poderosa que pode censurar revistas e CDs ameaçando não os vender¹⁰? Como o Walmart se tornou tão bem-sucedido? Não faltam teorias: talvez tenha sido sua estratégia de “preços baixos todos os dias”, ou uma obsessão implacável por detalhes, ou a cultura que faz com que pessoas comuns deem seu melhor, ou o uso sofisticado da tecnologia da informação na administração da cadeia de suprimentos, ou talvez uma abordagem agressiva de pagar pouco aos fornecedores. Será que *algumas* dessas explicações estão certas? Ou *todas* estão? Quais são as mais importantes? Algumas só funcionam combinadas com outras? Algumas explicações, como o uso da grande escala do Walmart para conseguir os menores custos de insumos, ajudam a explicar o alto desempenho hoje, mas não nos informam como a empresa se tornou tão grande. Essas perguntas são importantes porque, se quisermos aprender com o Walmart, se quisermos algum sucesso como o dela para as nossas empresas, quais lições deveríamos aprender? A verdade é que é difícil ter certeza. Como Frank Sinatra, o chefão, costumava cantar: “Quão pouco sabemos, e quanto há para descobrir.”

Claro, não queremos admitir quão pouco sabemos. O psicólogo social Eliot Aronson observou que as pessoas são mais seres *racionalizantes*¹¹ do que seres racionais. Nós queremos explicações. Queremos que o mundo ao nosso redor faça sentido. Talvez não saibamos exatamente por que a Lego deu de cara contra a parede, ou por que a WH Smith enfrentou tempos difíceis, ou por que o Walmart

tem ido tão bem, mas queremos sentir que sabemos. Queremos o conforto de uma explicação plausível, então dizemos que uma empresa se *afastou* [de sua essência] ou está *à deriva*. Vejamos a Bolsa de Valores, cuja flutuação diária, um dia em alta, e no outro mais baixa, mais parece um movimento browniano, o movimento agitado das partículas de pólen na água ou das moléculas de gás soltando-se uma das outras. Não é muito agradável dizer que hoje a movimentação da Bolsa de Valores é explicada por forças aleatórias. Sintonize no canal CNBC e ouça os especialistas enquanto eles observam as cotações da bolsa, e você os ouvirá explicando o seguinte: “O Dow Jones está ligeiramente em alta já que os investidores ganharam confiança no aumento dos pedidos das fábricas” ou “O Dow Jones está caindo alguns pontos percentuais por que os investidores estão realizando lucros” ou “O Dow está um pouco mais alto já que os investidores estão despreocupados com a próxima fixação das taxas de juros pelo Banco Central”. Eles precisam dizer *alguma* coisa. A repórter Maria Bartiromo não pode olhar para as câmeras e dizer que o Dow Jones está caindo 0,5% hoje por causa do movimento browniano aleatório.

Ciência e Estudo dos Negócios

Mas tudo isso leva a uma pergunta mais importante. Se temos dificuldades em identificar o que determina o desempenho de uma empresa, por que isso acontece? Certamente não é por falta de tentativas. Milhares de pessoas esforçadas e muito inteligentes nas escolas de negócios, em centros de pesquisas e firmas de consultoria passam uma grande parte do tempo se esforçando para conseguir respostas. Há muita coisa em jogo. Então, por que as explicações sobre desempenho de empresas costumam estar repletas de clichês ou frases simplistas?

Em outras áreas, desde a medicina e a química até a engenharia aeronáutica, o conhecimento parece marchar à frente implacavelmente. O que essas áreas têm em comum? Em uma palavra, elas progredem graças a uma forma de pesquisa que chamamos de *ciência*. Richard Feynman definiu ciência como “um método de tentar responder às perguntas que podem ser colocadas da seguinte forma¹²: *Se eu fizer isso, o que acontecerá?*” A ciência não trata de beleza, verdade, justiça, sabedoria ou ética. Ela é eminentemente prática. A ciência pergunta: Se eu faço algo aqui, o que acontecerá lá? Se eu aplicar muita força nisso, ou muito calor, ou se eu

misturar essas substâncias químicas, o que acontecerá? Por essa definição, *O que leva ao crescimento lucrativo sustentável?* é uma pergunta científica. Ela questiona: Se uma empresa fizer isso ou aquilo, o que acontecerá com suas receitas, lucros ou preços de ações?

Como nós respondemos a uma pergunta científica? Feynman explicou: “A técnica disso, fundamentalmente, é: experimente e veja. E então você reúne uma grande quantidade de informações a partir dessas experiências.” Ou seja, você conduz experimentos e reúne informações de maneira sistemática para deduzir regras que governam os fenômenos e que possam levar a previsões precisas. A melhor coisa sobre ciências como a física e a química é que podemos fazer experimentos — testar e ver — em um ambiente de laboratório cuidadosamente construído que nos deixa controlar a situação, ajustar os dados e observar os resultados. Depois experimentar com algumas variáveis, alterar alguns dados e tentar novamente. O progresso científico deve muito ao refinamento cuidadoso e gradual dos experimentos¹³.

Mas e o mundo dos negócios, que não acontece em laboratórios, mas no mundo complexo e confuso que nos rodeia? As questões sobre negócios merecem uma investigação científica? Podemos criar hipóteses alternativas e testá-las com experimentos cuidadosamente planejados que sustentarão algumas explicações e rejeitarão outras? Em muitos casos, a resposta é *sim*. Muitas das questões de negócios se prestam à experimentação científica. Imagine que você queira saber onde colocar um item no supermercado, ou qual o efeito que uma mudança de preço terá na quantidade vendida de um produto, ou que efeito terá uma promoção especial. O que você faz nesses casos? Simples, pode fazer testes em lojas diferentes e comparar as respostas. Pode descobrir o que funciona em determinado ambiente. *Se eu fizer isso, o que acontecerá?* Na verdade, quase qualquer situação com uma abundância de transações similares fornece um ambiente natural para experimentos. Uma explicação para o sucesso do Walmart é que ele estava entre os primeiros varejistas a aplicar rigor científico ao merchandising, estudando os padrões de consumo e entendendo as características do comportamento dos seus clientes, e então aplicando essas descobertas em tudo, desde a administração logística até o layout das lojas. De forma semelhante, algumas das melhores empresas da internet, como a Amazon.com e o eBay, usam técnicas altamente sofisticadas para rastrear os cliques dos clientes e entender suas escolhas. Outro exemplo é a

Harrah's Entertainment¹⁴, uma das empresas líderes em apostas nos EUA — a palavra educada é jogos — com centenas de milhares de consumidores visitando seus casinos todos os dias. Quando Gary Loveman se tornou diretor de operações em 1998, não viu apenas fileiras de máquinas caça-níqueis, mesas de cartas e roletas — ele viu um fabuloso laboratório para realizar experimentos. Gary observou que o programa de fidelidade da Harrah's, *Total Gold*, reunia grandes quantidades de dados sobre milhares de consumidores e suas preferências. Usando esses dados, a Harrah's poderia realizar experimentos e analisar os resultados, e então fazer ajustes para melhorar a satisfação e a retenção do cliente. Por exemplo, a Harrah's poderia arranjar os andares do cassino com uma mistura certa de máquinas caça-níqueis para beneficiar o cliente e a empresa. Os experimentos de Loveman seguiram os padrões da ciência? Pode apostar que sim. E os resultados foram impressionantes: tanto a renda quanto os lucros subiram em termos absolutos e relativos aos concorrentes da Harrah's. O pensamento científico — *experimente e veja* — ajudou a Harrah's a melhorar seu desempenho.

Mas outras perguntas em negócios não se prestam facilmente a esse tipo de experimentação. Vejamos como exemplo uma grande iniciativa estratégica, como o lançamento de um novo produto. A Coca-Cola não teve duas chances para lançar a New Coke em 1985 — fez uma tentativa e saiu tudo errado. A Daimler teve apenas uma oportunidade para adquirir a Chrysler, e erros seriam difíceis ou mesmo impossíveis de serem desfeitos. O mesmo aconteceu com a AOL e a Time Warner — uma fusão complexa entre duas culturas de empresas inteiramente diferentes em um setor que muda constantemente. Steve Case e Gerald Levin não tinham como realizar experimentos. Não há meios simples de trazer o rigor dessas experimentações a perguntas como essas. Quer saber a melhor maneira de administrar uma aquisição? Não podemos comprar cem empresas, administrar cada metade de um jeito e depois comparar os resultados. Não podemos realizar esse tipo de experimento.

Ciência, Pseudociência e Fones de Ouvidos de Cocos

Nossa falta de capacidade em captar a complexidade total do mundo dos negócios através de experimentos científicos tem fornecido um material estimulante para alguns críticos das escolas de negócios. Os gurus da administração Warren Bennis e James O'Toole, em um artigo de 2005 da *Harvard Business Review*, criticaram as escolas de negócios por sua confiança nos métodos científicos. Eles escreveram: “Esse modelo científico é baseado na hipótese falha de que os negócios são uma disciplina acadêmica como a química ou a geologia, quando, na verdade, os negócios são uma profissão, e as escolas de negócio são escolas profissionais¹⁵ — ou deveriam ser.” Parece que se acredita que já que os negócios nunca serão compreendidos com a precisão das ciências naturais, é melhor entendê-los como um tipo de ciência humana, um mundo no qual a lógica da pesquisa científica não se aplica. Bem, sim e não. Pode ser verdade que os negócios não podem ser estudados com o rigor da química ou da geologia, mas não significa que tudo o que temos seja sexto sentido e intuição. Não há necessidade de mudar de um extremo a outro. Afinal de contas, há muito espaço entre as ciências naturais e a humanas. Podemos não ser capazes de adquirir cem empresas e realizar um experimento, mas *podemos* estudar as aquisições que já aconteceram e procurar padrões. *Podemos* examinar algumas variáveis fundamentais como o tamanho da empresa, o setor e o processo de integração, e então ver qual leva aos melhores ou piores resultados. Essa abordagem — chamada de *quase experimentação* — é básica na ciência social. Talvez ela nunca alcance o ideal das ciências naturais, mas se aproxima muito de aplicar o espírito da pesquisa científica a algumas decisões fundamentais nos negócios.

Na verdade, há uma grande quantidade de pesquisas de ciência social de qualidade sobre o desempenho das empresas, e eu vou examiná-las nos próximos capítulos. Mas muitas dessas pesquisas, precisamente por serem feitas cuidadosamente e serem prudentes nos resultados, tendem a não oferecer diretrizes claras e definitivas de ação. Não é muito interessante ler que determinada ação tem um impacto mensurável, mas pequeno no sucesso de uma empresa. Normalmente, os gestores não querem analisar discussões sobre validade de dados, metodologia, modelos estatísticos e probabilidades. Preferimos explicações que sejam definitivas e ofereçam implicações claras para a ação. Queremos explicar a sorte da Lego, de maneira rápida, simples e com uma lógica atraente. Nós gostamos de histórias.

É útil saber a diferença entre notícias e histórias. Uma *notícia* é, acima de tudo, responsável por oferecer fatos, sem manipulação ou interpretação. Se os casos sobre a Lego e a WH Smith pretendem ser notícias — o que possivelmente são, já que foram escritos por *repórteres* —, então as palavras *afastamento* e *à deriva* são problemáticas. Histórias, por outro lado, são meios que as pessoas usam para dar sentido às suas vidas e às suas experiências no mundo. O desafio de uma boa história não é sua responsabilidade com os fatos, e sim a sua capacidade de oferecer uma explicação satisfatória dos acontecimentos. Como *histórias*, os relatos sobre a Lego e sobre a WH Smith funcionam bem. Em poucos parágrafos, o leitor aprende sobre o problema (queda de vendas e lucros), obtém uma explicação plausível (a empresa perdeu seu rumo) e aprende uma lição (não se afaste, foque a essência). Há um final perfeito com uma solução clara. Tudo bem amarrado. Os leitores saem satisfeitos.

Veja, não há nada errado com as histórias, desde que entendamos que é isso que temos diante de nós. No entanto, mas traiçoeiras são as histórias disfarçadas para se parecerem ciência. Elas tomam a aparência de ciência e dizem ter autoridade de ciência, mas carecem do rigor real e da lógica da ciência. Elas são mais bem descritas como pseudociência¹⁶. Richard Feynman tem uma frase ainda mais memorável para isso: ciência de culto à carga¹⁷. Feynman a descreve da seguinte forma:

Nos Mares do Sul, existem povos de culto à carga. Durante a guerra, eles viram aviões aterrissarem levando um monte de produtos, e agora querem que a mesma coisa volte a acontecer. Então eles passam a criar imitações de coisas, como pistas (de aeroportos), colocar fogo ao longo das pistas, construir uma cabine de madeira e pôr um homem para se sentar nela, com dois pedaços de madeira em sua cabeça como fones de ouvido, e barras de bambu saindo como antenas — ele é o controlador — e eles esperam que os aviões aterrissem. Eles estão fazendo tudo certo. A forma é perfeita. Mas não funciona. Nenhum avião aterrissa. Chamo essas coisas de ciência de culto à carga porque elas seguem todos os preceitos e as formas aparentes da investigação científica, mas não veem que falta algo essencial, pois os aviões não aterrisam.