

LIDERANÇA

45
ANOS
EXAME

9^a Ideia

**Planejamento
é essencial.
Planos são inúteis**

CONTEXTO • A instabilidade na economia global impõe uma série de adversidades no cenário de negócios — oportunidades de crescimento diminuem, mercados de capitais se tornam mais voláteis e investidores tendem a ser menos pacientes. Ao mesmo tempo, as incertezas atrapalham o planejamento de longo prazo.

IDEIA • O americano Jim Collins, talvez o principal teórico dos negócios da atualidade, identificou como um grupo de empresas manteve bons resultados em meio a adversidades — elas se prepararam para imprevistos, mantiveram a disciplina até em épocas de bonança e permaneceram imunes às pressões de curto prazo.



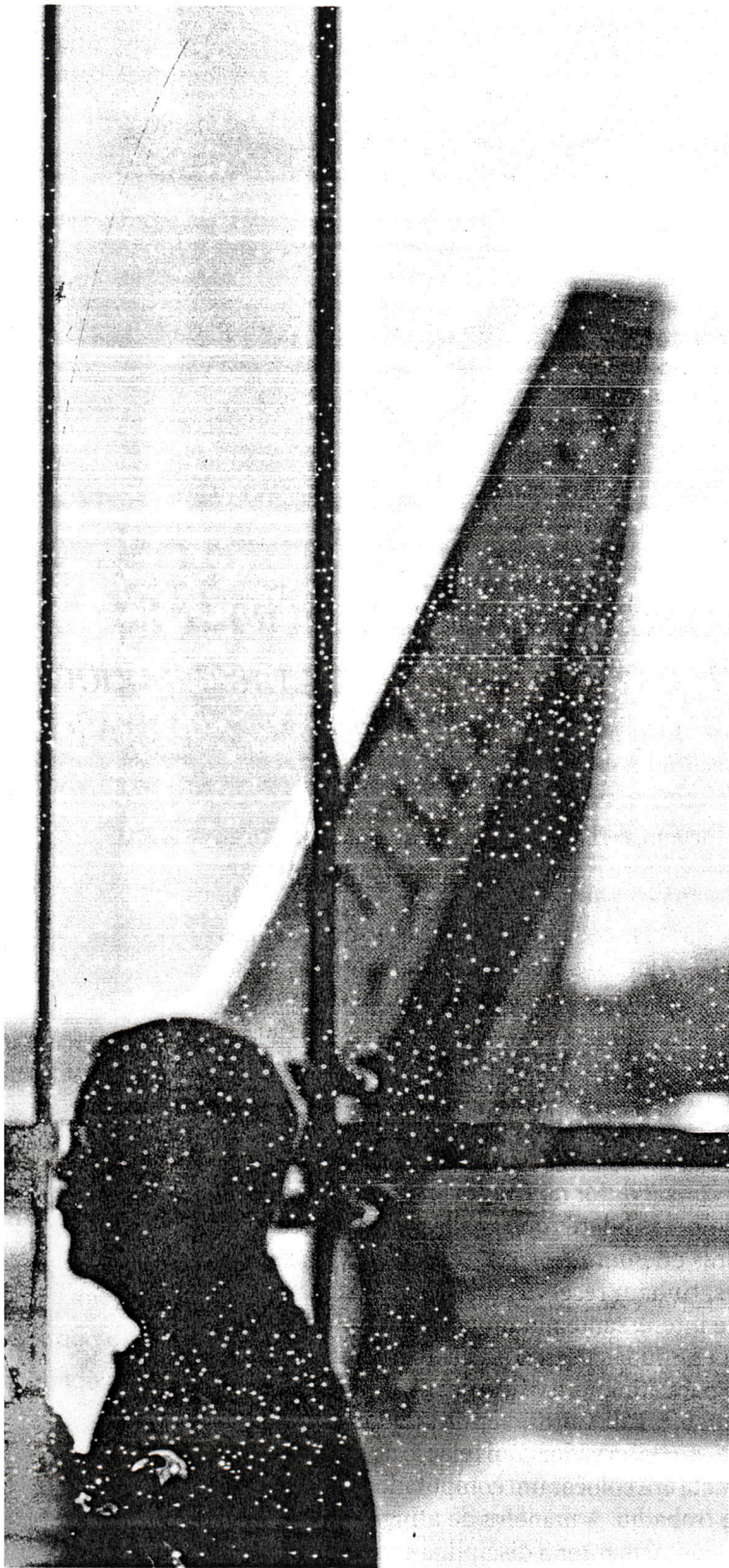
JIM COLLINS

Um dos mais influentes pensadores de negócios do mundo, Collins é autor dos clássicos *Feitas para Durar* e *Feitas para Vencer*, publicados, respectivamente, em 1994 e 2001. Sua obra mais recente é *Vencedoras por Opção*, lançada em outubro de 2011, sobre estratégias bem-sucedidas em momentos de incertezas

Esqueça os planos

Para Jim Collins, um dos mais influentes pensadores de negócios do mundo, empresas que se preparam para o pior com disciplina, mas não levam seus planos tão a sério, chegam a resultados melhores em meio ao caos **CRISTIANE MANO, DE NOVA YORK**





GARY CAMERON/REUTERS

“**P**lanejamento é imprescindível. Planos são inúteis”, dizia o ex-presidente americano Dwight Eisenhower, que comandou a invasão aliada na Normandia no dia 6 de junho de 1944 — o dia D da Segunda Guerra Mundial. A frase vale como lema para os executivos responsáveis por pensar a estratégia nas empresas em tempos de incertezas, segundo Jim Collins, um dos mais influentes especialistas em estratégia empresarial da atualidade. Preparar-se com disciplina para o pior e manter uma paranoia produtiva para rastrear ameaças é fundamental — mas, em meio ao caos, dificilmente os planos sairão do papel exatamente como previsto. Collins tirou essa e outras conclusões de uma análise meticulosa de um grupo de companhias abertas americanas, que se saíram bem em mercados turbulentos ou altamente imprevisíveis de 1971 a 2002. De uma base inicial de 20 400 empresas, ele elegeu apenas sete que se encaixavam em certos parâmetros de sucesso, como um índice de crescimento pelo menos dez vezes superior ao dos concorrentes nesse período. Entre as quais Microsoft e a companhia aérea Southwest Airlines. Em entrevista a EXAME, Collins conta como a experiência delas serve de referência para lidar com a instabilidade nos próximos anos.

EXAME Qual ambiente de negócios prevalecerá daqui para a frente?

JIM COLLINS Vamos viver diante de mudanças imprevisíveis e instabilidade por um longo tempo — talvez para sempre. Em ambientes assim, tem mais resultado quem mantém uma disciplina extraordinária. As empresas que se preparam para o pior antecipadamente.

Nesse cenário de incertezas, como fazer planos para o longo prazo com eficiência?

Existe uma grande diferença entre montar um plano e se preparar. Nas empresas que se dão melhor em meio ao caos, existe uma visão muito cla-

Aviões da Southwest Airlines: lucrativa mesmo quando as concorrentes do setor sucumbiam

Entrevista

ra de que não dá para prever o que vem a seguir e não é possível fazer planos detalhados. Mas as empresas podem se preparar para os problemas. Essa diferença é fundamental. Montar um plano quer dizer que você sabe exatamente o que vai acontecer e precisa determinar minuciosamente o que fazer a respeito. Preparar-se significa que você não sabe o que está por vir, mas estará pronto para o que vier. O ex-presidente Dwight Eisenhower tinha uma frase excelente para isso: "Planejamento é imprescindível. Planos são inúteis".

Como rastrear problemas imprevisíveis?

Quem consegue manter uma paranoia produtiva terá mais sucesso. Com isso quero dizer que é preciso pensar o tempo todo no que pode afetar de maneira inesperada sua equipe, seus resultados,



Bill Gates, fundador da Microsoft: metas audaciosas, disciplina conservadora

ROBERT BURROUGHS/GETTY IMAGES

Manter a disciplina nos negócios significa não ter muita pressa de crescer e ter uma postura conservadora mesmo quando tudo está bem — o que nem sempre parece óbvio

sua empresa. A paranoia produtiva não significa que você estará paralisado pelo medo. Ao contrário. Basta direcionar o medo e a ansiedade para construir colchões de segurança, como economias extras, planos de contingência, um time de pessoas preparadas. Tudo isso para aguentar choques e dificuldades que fatalmente virão.

Em sua pesquisa, apenas sete empresas passaram pelos critérios de sucesso em 30 anos. Por que tão poucas empresas mantêm a disciplina necessária num período longo?

É muito difícil manter a disciplina em tempos bons. Isso significa não ter muita pressa de crescer quando tudo está favorável — e isso nem sempre parece óbvio. Uma das maneiras mais comuns de as empresas terem maus resultados é perseguir o crescimento ilimitado. O crescimento em si não é mau. Mas é preciso controlá-lo. As empresas com melhores resultados olham para os próximos 25 anos e sabem onde querem estar. A partir daí, traçam um plano de crescimento consistente, constante, que as leve àquela meta — por exemplo, crescer

15% por ano, todos os anos — tanto nos melhores como nos piores. É o que chamo de manter a marcha das 20 milhas. Manter o mesmo ritmo impede que a empresa ceda à tentação de avançar demais quando o mercado está bom. E assim esteja preparada para ter bons resultados diante de reveses. Empresas com piores resultados em geral são erráticas. Sem disciplina em tempos bons, pagam o preço quando as dificuldades chegam.

Existe diferença entre ser disciplinado e ser conservador nos negócios?

Os melhores líderes que analisamos eram conservadores do ponto de vista financeiro. Pegos pelas crises, tinham reservas financeiras para resistir. Mas é interessante notar que todos tinham metas grandes e audaciosas. É preciso ser muito disciplinado para atingir esse tipo de meta. Veja o caso da Microsoft. Bill Gates, seu fundador, sempre se manteve conservador com relação às finanças. Mas sua meta era colocar um computador em cada mesa de trabalho. A maneira de atingir um objetivo audacioso é manter a disciplina sempre.

**O ex-presidente americano
Dwight Eisenhower:
"Planejamento é imprescindível.
Planos são inúteis"**



AP PHOTO

Qual é a característica pessoal mais importante para os executivos na instabilidade?

Notamos que a personalidade importa pouco para os resultados — um bom executivo pode ser mais ou menos carismático, por exemplo. Os aspectos determinantes são a ambição e a humildade. Em tempos de crise, é ainda mais importante demonstrar que você nem sempre saberá tudo — e estará pronto para entender as mudanças constantes e aprender com elas. Sam Walton, criador de uma das maiores companhias do mundo, a varejista Walmart, agia como um estudante, e não

como um professor, e dessa maneira conseguia capturar as mudanças mais facilmente. Isso faz toda a diferença. A humildade também ajuda na hora de construir um time de gente melhor do que você. Você tem de contratar alguém que levaria para escalar uma montanha perigosa. Imagine que você esteja no meio da tempestade e, nesse momento, esteja machucado. Você vai querer ter alguém mais forte a seu lado. Numa escalada ao Everest, se você não tiver humildade de saber que não é invencível, e que tem mais a aprender, a montanha pode matá-lo.

Diversas pesquisas mostram que os presidentes estão ficando menos tempo no cargo. Até que ponto isso pode tornar o trabalho dos executivos mais difícil nos próximos anos?

Mesmo no caso de ícones como Jack Welch, ex-presidente da GE, e Lou Gerstner, que reergueu a IBM nos anos 90, leva um tempo para que um executivo excepcional conduza a empresa a um novo patamar. Para cada um deles, demorou quase uma década para que os melhores resultados aparecessem. Nas minhas pesquisas, ficou claro que demora, em média, sete anos para ver uma mudança consistente nos resultados de uma empresa.

Mas a pressão por mudanças de curto prazo nas empresas, por parte dos investidores, é cada vez maior. Como lidar com isso?

Se você permite que essas pressões dirijam você, elas podem ser perigosas e danosas. Na pesquisa, os executivos de empresas que se deram bem em meio a adversidades nunca cederam à pressão de investidores para o curto prazo. Como mencionei antes, eles bolavam a estratégia para os 25 anos seguintes. Como eles se mantiveram imunes à pressão? Na disciplina do caminho das 20 milhas, eles estavam sempre entregando bons resultados de maneira consistente. O segredo é ser mais duro consigo mesmo do que os próprios investidores foram. Foi o que aconteceu com a companhia aérea Southwest Airlines, que se manteve lucrativa todos os anos mesmo num setor complexo e pouco rentável. Entregar resultados compra sua liberdade. Por outro lado, se a cada três anos a empresa assume uma nova estratégia, um novo caminho, com um novo líder, a inconsistência crônica só trará resultados medíocres. ■