

DE VOLTA AOS TRILHOS

Quando a empresa sofre profundas mudanças em um determinado setor, existem dois caminhos: evolução ou ruptura. Veja qual trajetória é a mais adequada para trilhar o rumo certo.

POR AFRICA ARIÑO, MIGUEL GALLO, JAUME CASELLAS E L. QUADROS*

Mudanças inesperadas que atingem todo o setor podem ser um teste para a capacidade até mesmo dos melhores executivos. Um administrador competente, assim, deve ter condições de determinar se a propriedade ou estrutura de governança da empresa deve mudar como consequência desses fatos e, de maneira crucial, não deve ter medo de estimular a reforma.

Entretanto, quando são colocados diante de uma decisão desse tipo, muitos executivos caem em um círculo vicioso, envolvendo proprietários e dirigentes. Para proteger suas próprias posições de poder, os primeiros se recusam a adotar as medidas necessárias, enquanto os últimos deixam de estimular as mudanças exigidas na estrutura de propriedade.

Nessa matéria, analisaremos as decisões tomadas pelos órgãos dirigentes e consultores durante os processos de reestruturação

de mais de 50 empresas de diversos setores. A partir dos dados recolhidos, foram identificados dois caminhos diferentes para mudar a propriedade e o gerenciamento da empresa: a evolução ou a ruptura.

EVOLUÇÃO

Quando uma empresa enfrenta mudanças amplas em seu setor ou posicionamento competitivo, seus processos de governança e gerenciamento podem evoluir em três direções diferentes.

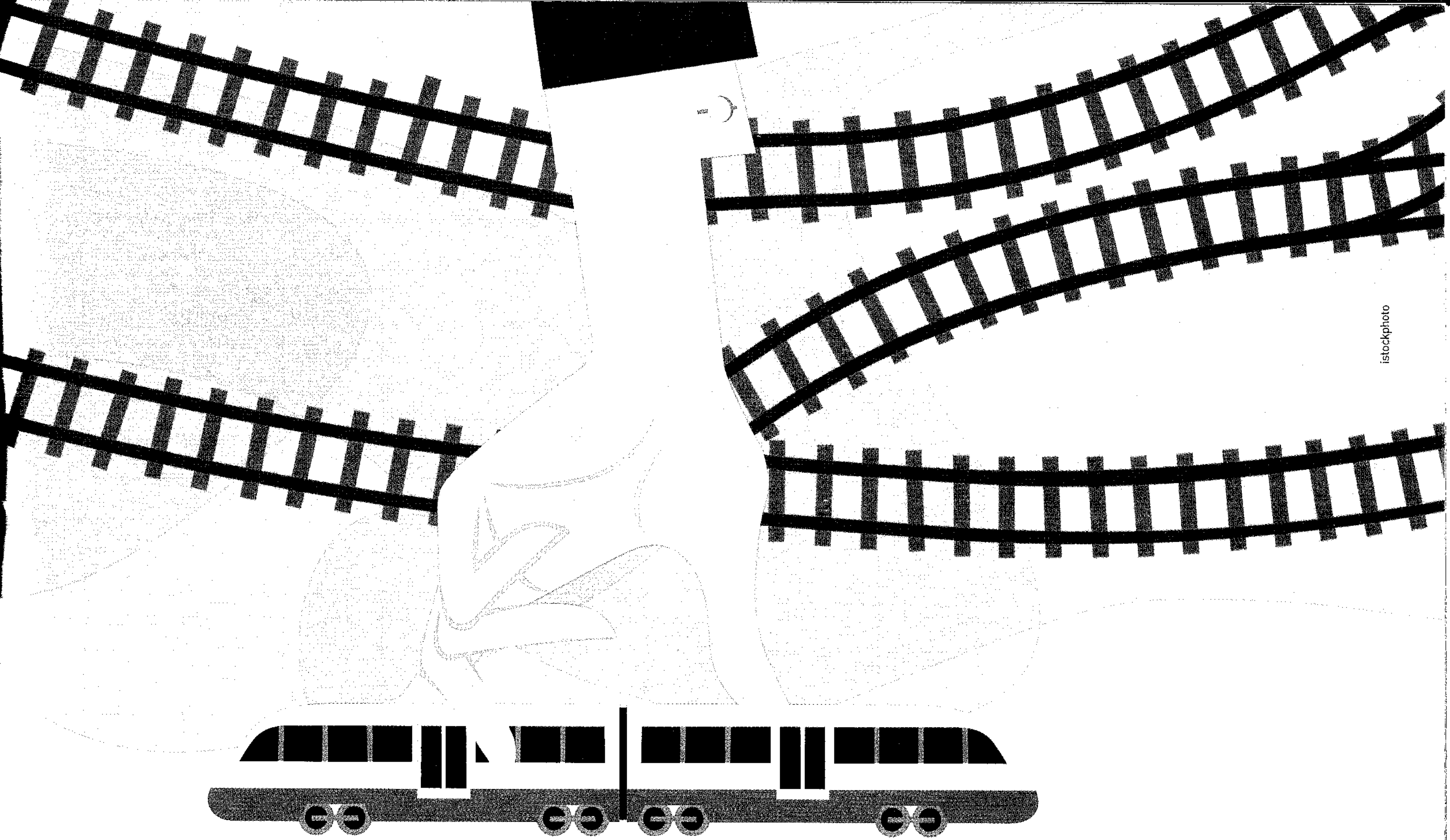
1. Perda de valor. Isso ocorre quando a empresa deixa de conter e melhorar sua posição de declínio, devido à propriedade e ao gerenciamento ineficientes. Os encarregados deixam de agir em tempo ou adotam estratégias inadequadas, incapazes de deter o curso. Os dirigentes que conduzem suas empresas nesse declínio têm a tendência de se esconder atrás de resultados positivos de curto prazo, uma estrutura de ativos positiva ou de seus ativos fixos.

2. Aperfeiçoando o exercício do poder. Em algumas – embora, infelizmente, longe de todas – empresas, o poder reside nas mãos de dirigentes talentosos e conscientes, capazes de gerar valor de maneira consistente. Com esses especialistas no leme, a empresa adquire maior possibilidade de pôr em prática as mudanças necessárias em sua estrutura de poder e estratégias – se necessário, rompendo o círculo de propriedade e poder.

3. Progressão no exercício do poder. Trata-se de um caminho médio entre os dois anteriores, em que os envolvidos estão conscientes dos riscos do primeiro, mas não podem avançar nas exigências do segundo. Implica em uma série de evoluções que, além de manter e aumentar o valor, contempla a possibilidade de uma eventual ruptura com o círculo de propriedade e poder.

MUDANÇA DE RUMO

A ruptura implica em importantes mudanças



O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES FREQUENTEMENTE É PREJUDICADO POR LACUNAS E FALHAS DE INFORMAÇÃO

na estrutura de propriedade, com sensíveis ramificações em toda a estrutura de poder da empresa. Alterações drásticas nas estruturas de propriedade e/ou de poder se tornam necessárias quando a empresa se mostra incapaz de cumprir sua função social, se existe falta de unidade e compromisso ou se sua governança se torna impraticável. Existem três tipos possíveis.

1. Ruptura sinérgica. Leva à incorporação de uma nova equipe de gerenciamento, melhor equipada para o exercício do poder, sem mencionar sinergias possíveis com outras empresas e instituições que podem agregar valor aos negócios da empresa.

2. Ruptura especulativa. Trata-se de um método levado adiante por companhias especializadas na reestruturação de empresas, como a reorganização de recursos ou a incorporação de especialistas. Frequentemente, essas companhias tomam decisões que influenciam a estrutura de poder e rompem com a intenção especulativa de vender a empresa a um terceiro.

3. Ruptura caprichosa. Ocorre quando a direção da empresa é dominada por pessoas que, apesar de ansiosas pelo poder, não têm os talentos necessários para usá-lo de maneira acertada, ou que almejam a riqueza sem levar em consideração as consequências a longo prazo. Esses dirigentes tomam decisões que levam a empresa

a começar a perder valor, chegando, eventualmente, ao seu colapso.

EM BUSCA DE DECISÕES RACIONAIS

Em praticamente todas as empresas, o poder está nas mãos daqueles que detêm a maior parcela do capital e que, pelo menos em teoria, tomam decisões com base em critérios econômicos.

Na realidade, porém, o processo de tomada de decisões frequentemente é prejudicado por lacunas e falhas de informação, conhecimento técnico inadequado ou mesmo conflitos entre interesses pessoais.

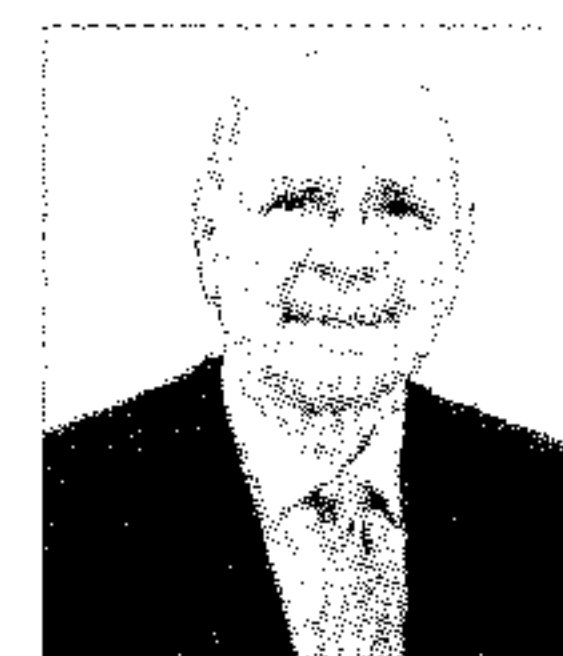
Para tomar decisões racionais, as empresas devem combinar o poder formal de tomada de decisões com a autoridade moral vinda do conhecimento profissional. Às vezes, isso implica na substituição de pessoas que, apesar de continuarem a exercer o poder, perderam toda a autoridade. ☺



* Africa Ariño é professora de Gestão Estratégica.



Miguel Angel Gallo é professor emérito de Gestão Estratégica.



Jaume Llopis é conferencista sênior de Gestão Estratégica.

Leonidas Quadros é assistente de pesquisa.

Todos do IESE Business School - eleita uma entre as dez melhores escolas de negócios do mundo e pioneira em educação executiva na Europa.
www.iese.edu