

BENCHMARKING REVERSO

Análise das Piores Práticas
de Gestão Empresarial

Benchmarking Reverso

Análise das piores práticas de gestão empresarial

Na minha vida profissional, sempre me deparei com muitos *cases* de sucesso, de multinacionais de alta performance, apresentando aos acionistas resultados excelentes, decorrentes de fórmulas mágicas e de receitas estandardizadas. De repente, sobrevém a falência ou a recuperação judicial dessas maravilhosas empresas. E, surpreso, me pergunto: por quê? Os reais motivos do fracasso e as práticas gerenciais que acarretaram o insucesso são sempre velados ou mesmo desconhecidos. Pouco se fala sobre tão importante assunto. Não se encontra na literatura material apropriado para estudo e aprendizado dos empresários, necessário para que não venham a repetir práticas equivocadas de gestão.

Nesse contexto, fico agradecido ao nosso Conselheiro Agostinho Dalla Valle, que teve a coragem de escrever sobre o lado mais sombrio da gestão – o lado menos glamouroso. Aquilo que não deve ser feito e não deve ser utilizado como referência, ou seja, o reverso do *benchmarking*. Acredito que esta obra, reflexo de cinquenta anos de atividade profissional do autor, servirá de reflexão e aprendizado de técnicas empresariais saudáveis, além de contraponto aos modismos de gestão.

Desejo a todos uma boa leitura!

Milton Killing

Presidente da Killing S.A. –
Tintas e Adesivos

Por um período de oito anos (2012 a 2020) atuando como Conselheiro de Administração na Companhia, Agostinho Dalla Valle colaborou intensamente no aprimoramento do sistema de gestão, atra-

vés de sua vasta experiência teórica e prática, trazendo importantes contribuições com suas referências – *benchmarks*.

Neste livro, diferente do convencional, Agostinho compartilha as práticas gerenciais não recomendadas, sem deixar de indicar as respectivas soluções. São sugestões e recomendações sobre o que NÃO deve ser feito na gestão empresarial, que certamente servirão de guia aos gestores que desejam aprimorar o seu processo de tomada de decisões

Maria Aparecida Rotta Wagner

Presidente do Conselho de
Administração do Grupo Imec –
Supermercados e Atacados

Por muitos anos, convivemos profissionalmente com o Agostinho Dalla Valle em nosso Conselho de Administração e testemunhamos o seu espírito pesquisador e incentivador das melhores práticas de gestão. Vemos agora, neste livro, o Agostinho discorrer com desenvoltura sobre as piores práticas de gestão – o que não deve ser feito em gestão empresarial. É um excelente material para consulta e para reflexão no processo de melhoria gerencial.

Com sua experiência de ex-executivo e hoje atuando em consultoria e em conselhos de administração, este livro nos proporciona um conteúdo rico de aprendizados, efetivamente aplicáveis ao dia a dia das empresas.

Recomendo a leitura.

Alexandre Heineck

Presidente do Conselho de
Administração da Docile S.A.

BENCHMARKING REVERSO

Análise das Piores Práticas
de Gestão Empresarial

Agostinho Dalla Valle



Editora Sulina

Copyright © Agostinho Dalla Valle, 2021

Capa: Tiba Tiburski

Projeto gráfico e editoração: Niura Fernanda

Revisão: Simone Ceré

Editor: Luis Antonio Paim Gomes

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Bibliotecária Responsável: Denise Mari de Andrade Souza – CRB 10/960

V181b Valle, Agostinho Dalla
Benchmarking reverso – análise das piores práticas de
gestão empresarial / Agostinho Dalla Valle. – Porto Alegre:
Sulina, 2021.
440 p.; 16x23cm.

ISBN: 978-65-5759-045-4

1. Administração de Empresas. 2. Benchmarking. 3. Gestão
de Empresas. 4. Análise da Concorrência. I. Título.

CDU: 658

CDD: 650

Todos os direitos desta edição reservados à
EDITORA MERIDIONAL LTDA.

Rua Leopoldo Bier, 644, 4º andar – Santana

Cep: 90620-100 – Porto Alegre/RS

Fone: (0xx51) 3110.9801

www.editorasulina.com.br

e-mail: sulina@editorasulina.com.br

Setembro/2021

IMPRESSO NO BRASIL/PRINTED IN BRAZIL

GRATIDÃO

O primeiro livro que escrevi, em 2010, *Turnaround – Virando o Jogo – da Crise para a Recuperação*, dediquei, por justiça, a meus pais, minha esposa e meus filhos. Este segundo livro, *Benchmarking reverso – análise das piores práticas de gestão empresarial*, quero dedicar a meus netos Lorenzo e Antônio, que representam para mim o futuro, que literalmente mudaram minha maneira de ver a vida e seus ciclos. A eles e aos meus netos que ainda virão desejo fortemente que aprendam o caminho das coisas que não devem ser feitas na vida e na profissão, além do caminho do bem, da solidariedade e do amor incondicional.

Agradeço aos meus colegas da Dallcon-Dallavalle & Consultores Associados, que ao longo dos últimos dois anos me ouviram falar muito deste projeto e suportaram minha ansiedade.

Sou grato aos nossos clientes atuais e pretéritos, que souberam me ouvir e tanto me ensinaram ao longo do tempo de consultoria e de conselhos de administração, e que subliminarmente me instigaram a escrever este livro.

Agradeço fortemente a alguns profissionais e colegas de profissão, como Sandro Kluge, Antônio Edson Maciel dos Santos, Rogério Arns Sampaio, Gustavo Zanchi, Cláudio Félix, Luciano Saldanha, Vivian Stumpf Corrêa, Anete Martins, por terem colaborado com algumas ideias e dicas valiosas.

Um agradecimento carinhoso à escritora Cinthia Dalla Valle, minha filha, que dedicou tempo, energia e talento na revisão do conjunto da obra desde o primeiro protótipo.

Por fim, gratidão maior a Deus e à vida. A Deus pela vida, e à vida que não se cansa de me proporcionar oportunidades como esta de poder colaborar com o mundo empresarial no compartilhamento de conhecimentos e experiências.

SUMÁRIO

PREFÁCIO	17
INTRODUÇÃO	21

CAPÍTULO I

A VIDA MOLDANDO UM EXECUTIVO: RAÍZES E TRAJETÓRIA.....	29
Desconsiderar a origem de sua trajetória	30
Conviver com o ócio	31
Admitir que o conhecimento se adquire apenas na escola.....	32
Desistir nos primeiros fracassos.....	36
Não aceitar ajuda	37
Não persistir com seus planos	38
Ignorar o efeito da timidez e da ansiedade na performance profissional	40
Resignar-se em ser igual aos outros	43
Deixar de desenvolver suas próprias vantagens competitivas e não se posicionar corretamente	44
Fazer apenas o que se gosta.....	45
Confundir questões pessoais com profissionais	48
Deixar de planejar a sua carreira	48
Levar a vida sem planos	50
Conviver com a indisciplina.....	52
Enganar a si mesmo sobre dificuldades do trabalho	52
Atribuir a tudo o que se deixa de fazer a falta de tempo ou a falta de dinheiro	53
Falta de fluência em inglês.....	55
Trabalhar pouco.....	55
Vacilos morais	57
Complacência com a ilicitude	61
Intolerância ao contraditório	62
Não assumir a liderança	64
Omitir-se no gerenciamento de crises	66

Gastar tudo o que se ganha.....	66
Medo de ousar	67
Descuidar da família.....	69
Conclusões sobre o Capítulo I.....	70

CAPÍTULO II

A TEORIA DO ERRO EM GESTÃO EMPRESARIAL.....	73
O medo de errar.....	73
O que é erro?	74
Tipos de erros	75
Quando é possível errar?	76
Há coerência no erro?.....	76
O erro ensina	77
O erro é inevitável.....	81
É correto perdoar os erros?.....	82
Mas, enfim, é errado errar?.....	83
O treinamento minimiza o erro	84
O erro é sempre culpa dos outros	85
É certo estar errado?	86
O custo dos erros.....	87
Conclusões sobre o Capítulo II	90

CAPÍTULO III

PRINCIPAIS ERROS DE UM EXECUTIVO.....	91
Erros de estratégia e de planejamento estratégico.....	91
Iniciar um negócio sem um plano de negócios.....	91
Organogramas desalinhados com a estratégia	93
Falta de domínio das tendências de mercado e de gestão.....	95
Indefinições de posicionamento competitivo	96
Ausência ou demora de reposicionamento competitivo	98
Ausência de inteligência competitiva	100
Falta de crescimento ou crescimento desordenado.....	101
Empresa não orientada ao mercado	104

Estratégias equivocadas.....	107
BSC confuso.....	112
Miopia orçamentária.....	113
Não praticar o <i>Benchmarking</i>	118
Erros na comunicação da estratégia.....	119
Fusões e aquisições malfeitas.....	120
Falhas e pouca criatividade na inovação.....	122
Erros de desenvolvimento e lançamento de novos produtos.....	125
Planejar e não executar.....	127
Erros básicos de gestão.....	128
Implementar o estilo de gestão e as mudanças internas ignorando a cultura organizacional.....	128
Ausência ou falhas de um plano de metas.....	130
Incapacidade de atingimento de metas.....	132
Plano de bônus mal gerenciado.....	135
Descuidar da gestão de processos.....	136
Ineficácia e ineficiência na gestão de projetos.....	137
Erros na terceirização.....	140
Atuar com excesso de recursos.....	142
Ausência de gestão de contratos.....	145
Descontrole das procurações.....	146
Erros de gestão da assessoria jurídica.....	148
Equívocos na contratação de consultores.....	148
Reuniões improdutivas.....	150
Gerenciamento inadequado dos tributos do negócio.....	151
Desinteligência na TI.....	156
CEO e executivos mal posicionados.....	161
Uma única escola.....	161
Relação desequilibrada com o CA (Conselho de Administração).....	162
Relacionamento inadequado com a Auditoria Interna e Externa.....	163
Praticar o <i>micromanagement</i>	164
Não conhecer profundamente o negócio em que atua.....	164
Não quebrar paradigmas.....	165

A impetuosidade dos jovens gestores	166
Cair na “síndrome do coitadismo”	167
Fazer tudo sozinho	168
Não formar equipes	169
Não desenvolver o espírito de equipe.....	170
Ver a empresa como um projeto pessoal	171
Marketing pessoal equivocados	171
Desarticulação política	172
Praticar gestão opressora	172
Não criar uma boa atmosfera de trabalho.....	173
Não gerenciar conflitos.....	173
A impontualidade para compromissos.....	175
Falta de cumprimento de agenda e cronogramas.....	175
Falta de paixão pelo que se faz.....	176
Falhas de comunicação.....	177
Incapacidade de ouvir as pessoas	179
Não elogiar	180
Deixar o ressentimento prosperar	181
Aceitar o comodismo.....	182
Tolerar a indiferença de seus gerentes.....	184
Tolerar a mentira.....	184
Erros na tomada de decisões	185
Decidir de forma muito simplificada.....	185
Inflexibilidade pessoal e gerencial.....	187
Arrogância profissional e corporativa.....	188
Egoísmo em vez de altruísmo.....	191
Falta de senso de urgência	192
Não Saber dizer NÃO.....	195
Não decidir por medo de errar	196
Procrastinar decisões	197
Tudo é urgente	198
O que não deve ser dito em gestão	199

“Descontroladoria”	202
Controladoria frágil	202
Contabilidade burocrática.....	204
Ineficiência na gestão de riscos	206
Excesso de controles corporativos	206
Painel de indicadores confuso	209
Falta de previsibilidade gerencial.....	213
Desconhecimento dos custos reais	215
Política de <i>pricing</i> equivocada	217
Despesas fixas mal gerenciadas.....	221
Ineficiência na gestão dos resultados	224
Falta de visão de resultados	225
Centralização da responsabilidade dos resultados.....	228
Baixa capacidade analítica da equipe	228
Pouca habilidade de negociação	234
Equipes de baixa performance	235
Falta de visão sistêmica.....	236
Incapacidade para fazer acontecer	237
Paternalismo e complacência.....	239
Aceitar e gerenciar justificativas recorrentes.....	241
Não perseguir a melhoria contínua.....	242
Erros na gestão de pessoas	244
RH pouco estratégico.....	244
Gestão de pessoas ineficaz.....	245
Recrutar e contratar mal	248
Falta de uma estratégia de remuneração.....	250
Planos de cargos e salários equivocados	253
Não valorizar a base da pirâmide	254
Uso errado da descrição de cargos	254
Planos de carreira pouco estratégicos.....	256
Avaliações críticas, inconstantes, com <i>feedback</i> equivocado.....	257
Promoções não sustentáveis	261

Não identificar, não investir e não reter talentos	262
Consultores externos em excesso na gestão de pessoas	263
Psicologia clínica em vez de psicologia organizacional.....	264
Não tratar a ansiedade e o estresse dos executivos	264
Ineficiências em treinamento e desenvolvimento.....	265
Equívocos no apoio ao desenvolvimento dos executivos.....	268
Demissões erradas	269
Erros nas demissões por justa causa.....	270
Deixar de avaliar os desligamentos	271
Excesso de processos trabalhistas.....	272
Gestão comercial e marketing – erros e equívocos.....	273
Erros na política comercial	273
Falta de estrutura de apoio.....	275
Força de vendas inadequada.....	275
Não investir em treinamento para os vendedores.....	276
Baixa produtividade da equipe de vendas	277
Gestores comerciais de gabinete.....	277
Deixar de investir em tecnologia de vendas e de distribuição.....	278
Excesso de intermediários comerciais.....	279
Deixar de fortalecer todos os elos da cadeia de distribuição.....	279
Falta de gerenciamento do portfólio de produtos	279
Gestão inadequada do comissionamento sobre vendas	281
Maiores volumes em detrimento da margem.....	283
Não respeitar a concorrência	283
Estratégia incorreta de canais de distribuição.....	284
Exportações mal administradas	286
Complacência no gerenciamento de vendas	288
Processos de vendas frágeis.....	288
Prometer mais do que pode cumprir.....	289
Não acreditar em pesquisas de mercado.....	289
Desconhecimento das reais necessidades dos clientes	290
Práticas erradas de marketing	291

Erros com o <i>trade marketing</i>	294
Falhas na <i>Supply Chain</i>	295
Erros na Gestão de Suprimentos.....	295
Gerenciamento inadequado da logística de recebimento e de entregas	299
Pouco controle dos estoques de insumos e produtos acabados	302
Baixo gerenciamento de almoxarifados	304
Erros de gestão industrial	305
Investimentos errados em plantas industriais	305
Atuar abaixo do pleno potencial do negócio	307
Baixo gerenciamento da produtividade	308
Gerenciamento inadequado da depreciação	309
Descuidar da manutenção de máquinas e equipamentos.....	310
Gestão financeira frágil	311
Baixos níveis de inteligência financeira	311
Desconsiderar o planejamento na gestão financeira	313
Subavaliar o efeito dos estoques no caixa	314
Descuidar dos investimentos fixos	315
Baixa performance e riscos elevados	
com os investimentos financeiros	317
Subavaliar a relevância da variação cambial.....	318
Especulação financeira com derivativos.....	319
Fracá gestão da inadimplência.....	319
Erros de fluxo de caixa	321
Endividamento não planejado	322
KPIs financeiros insuficientes.....	324
Conclusões sobre o Capítulo III.....	328

CAPÍTULO IV

ERROS NO GERENCIAMENTO DE CRISES.....	329
Negar ou subestimar a crise	330
Imprevisibilidade.....	331
Falta de liderança para tratar a crise.....	332

Tratar a crise sem um correto diagnóstico	333
Não dimensionar a severidade da crise	334
Falta de um plano – de uma estratégia	335
Procrastinar decisões críticas	336
Seguir o orçamento convencional	337
A solução financeira não basta para tirar uma empresa da crise	338
Não implementar o <i>downsizing</i>	339
Não buscar soluções heterodoxas lícitas	340
Terceirizar a responsabilidade pelo fracasso	341
Procurar culpados em vez de soluções.....	341
Pregar o catastrofismo	342
Comunicação falha e falta de transparência corporativa.....	343
Não mudar atitudes.....	344
Erros na renegociação de passivos.....	345
Alguns erros de uma empresa em RJ (Recuperação Judicial)	349
Não fazer a operação rescaldo na fase pós-crise	350
Há vida após a crise.....	351
Crise da Covid-19 – Coronavírus.....	352

CAPÍTULO V

ONDE ERRAMOS COM A GOVERNANÇA CORPORATIVA	359
O conselho que não aconselha	359
Erros de estruturação do conselho.....	363
Presidente do conselho com perfil equivocado.....	365
Equívocos na seleção e contratação de conselheiros.....	366
Indefinições dos papéis da governança corporativa	368
Desequilíbrio no relacionamento entre o conselho e os sócios	368
Desequilíbrio no relacionamento entre o conselho e os executivos	368
Relacionamento inadequado do CA com a Auditoria Externa	370
Falta de clareza nos princípios básicos e nas responsabilidades da governança.....	372

Conselhos pouco estratégicos.....	374
Não promover mudanças estratégicas na organização	377
A visão e a estratégia não compartilhadas	378
Ausência de um propósito	379
Aceitar a exploração do desconhecimento	
– ignorância estratégica	381
Princípios e valores não alinhados à cultura.....	382
Não diversificar ou entrar em negócios desconectados	
da vocação dos acionistas	386
Erros na contratação, na avaliação e no desligamento dos	
principais executivos	388
Omitir-se em relação à estrutura organizacional da empresa	
e sobre a performance da equipe de frente	388
CEO e diretores obsoletos	390
Dependência excessiva do CEO	391
Descuidar dos melhores executivos e da equipe de frente	392
Falhas no desligamento do CEO	393
Não profissionalizar as empresas familiares	394
Não promover a sucessão familiar, patrimonial e empresarial.....	396
Erros na sucessão familiar	397
Erros na sucessão patrimonial	397
Erros na sucessão empresarial	398
Não prevenir e não administrar os conflitos societários.....	399
Sobrevalorizar a harmonia familiar em detrimento da empresa	400
Ausência de Acordo de Sócios	401
Inexistência do <i>family office</i>	404
Falta de monitoramento de projetos	404
Baixa governança dos resultados	405
Não avaliar se o negócio está agregando valor e não usar	
as métricas adequadas	409
Desconhecer o correto valor da empresa.....	410
Plano de bônus equivocados	411

Não regradar a distribuição de dividendos.....	414
Ineficácia na avaliação de riscos	415
Disfuncionalidades de um conselho.....	419
Inexistência de Regimento Interno do Conselho.....	420
Pautas ineficazes e focadas no curto prazo.....	420
Reuniões sem liderança e com dinâmica incorreta.....	421
Conselheiros pouco preparados ou desatualizados.....	422
Agenda oculta	423
Conselheiros que escutam pouco e não se comunicam adequadamente.....	423
Não atuar ativamente na gestão de crises	424
Não administrar conflitos internos do conselho	424
Preocupação exagerada de alguns conselheiros com a própria imagem	425
Tolerar desvios éticos e não defender os valores da empresa.....	426
Conviver com a evasão fiscal e com o caixa dois.....	428
Do <i>lobby</i> empresarial ao suborno	429
Não cuidar do balanço social da empresa.....	429
Não praticar a avaliação do conselho e dos conselheiros.....	431
Conclusões sobre o Capítulo V	432

CAPÍTULO VI

CONCLUSÕES E APRENDIZADOS	433
Um dia a gente aprende	435

PREFÁCIO

“Adoramos a perfeição porque não a podemos ter; repugná-la-íamos se a tivéssemos. O perfeito é o desumano porque o humano é imperfeito.”

Fernando Pessoa, Livro do desassossego

O que move um ex-executivo, hoje atuando como conselheiro de administração e consultor de resultados, a investir todos os finais de semana, feriados, noites a fio, durante mais de dois anos, para escrever sobre um tema tão diverso do convencional?

Confesso que não tenho uma resposta pronta, mas se tivesse que apresentar apenas um argumento, eu diria que foi pela compulsão de extravasar uma infinidade de dicas acumuladas ao longo de anos e anos de trabalho. Colaborar com o meio empresarial não apenas na condição de consultor ou de conselheiro de administração, mas como um profissional que deseja deixar um legado de sugestões e recomendações sobre o que não deve ser feito na gestão empresarial. Estudar o fracasso não dá ibope, mas é uma das maneiras mais apropriadas de compartilhar aprendizados.

O que diferencia esta obra de outras, mesmo não conhecendo abordagens similares, é a proposta de apontar as práticas gerenciais não recomendadas, sem deixar de indicar soluções. O leitor encontrará *cases*, dicas e referências mais pragmáticas do que teóricas.

O termo *benchmarking* pode ser traduzido como comparação a uma referência. Segundo o dicionário Cambridge, é “o ato de medir a qualidade de alguma coisa por sua comparação a algo de um padrão aceito”, ou seja, analisar um produto, serviço ou processo, confrontando-o com o melhor da categoria. É uma prática que traz bons resultados para qualquer empresa.

E por que *Benchmarking Reverso*? Esse título apresenta uma proposta diferente de *benchmarking*: às avessas, ao contrário do recomendado, uma má referência. O termo *badmarking* caracteriza com mais ênfase esse conceito. Apontar as falhas é fácil, difícil é indicar as soluções, por isso não me omiti em, paralelamente, recomendar as boas práticas caso a caso.

A introdução fala da proposta do autor e é um preâmbulo de tudo o que se discute na obra.

No primeiro capítulo – **A vida moldando um executivo – raízes e trajetória** –, procurei estabelecer uma forte relação entre minha história de vida, minhas raízes e minha trajetória profissional, não por vaidade pessoal, mas para correlacionar meus modelos mentais e meus valores, minhas crenças, meus traumas e minha personalidade, adquiridos na infância e na adolescência, que moldaram meu perfil profissional e me direcionaram a uma carreira focada em auxiliar empresas em suas diversas fases, desde as em dificuldades, ou em crise, até as em excelente nível de performance. Nesta parte do livro, dediquei abundante espaço para abordar como a falta de valores pessoais redundam em comportamentos empresariais eticamente equivocados.

Ao longo do livro, coloquei-me no lugar do empresário, do executivo e do conselheiro e, buscando ser empático e solidário, pensei em como poderia ser útil e fazê-los pensar diferente. Na maior parte das vezes, escrevi com os olhos e a mente de quem deixa conselhos e não críticas.

No segundo capítulo – **A teoria do erro em gestão empresarial** –, procurei usar a criatividade ao desenvolver uma base teórica sobre o erro em gestão. Estressar a discussão sobre se há ou não aprendizado com os erros que cometemos. Errado é errado, mesmo que todo mundo esteja praticando – aqui está a essência do *benchmarking reverso*. O medo de errar paralisa as organizações que não toleram uma dose razoável de erros e, assim, procrastinam ou abortam decisões, especialmente as mais críticas. O problema está na repetição dos erros. O importante é não cometer os mesmos erros e ter muita agilidade em consertá-los. Enquanto executivos, somos mais suscetíveis a colocarmos a culpa dos

nossos erros em fatores externos, tentando justificar nosso comportamento equivocado. Apesar de gerarem altos custos às organizações, os erros não são quantificados, muito menos contabilizados.

Dediquei o terceiro e o mais longo capítulo – **Principais erros de um executivo** – para retratar a dura missão dos executivos e suas piores práticas gerenciais. Percebo diariamente um enorme despreparo profissional para lidar com os fracassos ou reveses e, especialmente, para entender as suas causas. Alguns gestores contestam o aprendizado e apostam nas suas *expertises* para mitigar os riscos. Discorremos aqui sobre erros de estratégia e de planejamento estratégico; erros na tomada de decisões; gestão comercial equivocada; erros básicos de gestão; executivos mal posicionados; erros na gestão de pessoas; ineficiência na gestão dos resultados; controladoria ineficiente ou “descontroladoria”; gestão financeira frágil; desinteligência na TI; falhas no *Supply Chain*; imprevisibilidades; gerenciamento inadequado dos tributos do negócio; erros de gestão industrial e outras práticas incorretas.

Na mesma linha, não poderia deixar de discorrer sobre os erros no gerenciamento de empresas em crise. No quarto capítulo – **Erros no gerenciamento de crises** –, abordo as falhas gerenciais cometidas nas empresas em crise. Negar ou subestimar a crise; não exercitar a previsibilidade; falta de liderança para tratar a crise; tratar a crise sem um correto diagnóstico; falta de um plano – de uma estratégia; não dimensionar a severidade da crise; terceirizar a responsabilidade pelo fracasso; procurar culpados em vez de soluções; pregar o catastrofismo; falta de transparência corporativa; procrastinar decisões críticas; não mudar atitudes; não implementar o *downsizing*; buscar apenas soluções ortodoxas; erros na renegociação de passivos; não fazer a operação rescaldo na fase pós-crise e, para finalizar, a crise da Covid-19.

Na condição de conselheiro de administração, eu senti a necessidade de falar sobre equívocos da governança corporativa. No quinto capítulo – **Onde erramos com a governança corporativa** –, discorro sobre alguns conselhos que não aconselham, pois existem apenas como

modismo ou para acomodar situações societárias; diversos erros de estruturação do conselho; desequilíbrios na relação do conselho com o CEO e com a diretoria; os papéis da governança nem sempre são claros e ela é mistificada; afora muitas disfuncionalidades, os conselhos em geral são pouco estratégicos e atuam como se fossem uma diretoria superior, aceitando a delegação inversa; erros na contratação e na avaliação dos principais executivos; a não prestação de contas entre os diversos níveis hierárquicos; baixa governança dos resultados e ineficácia na avaliação de riscos; pouca preocupação com a sucessão familiar e empresarial; falhas na administração dos conflitos societários e conflitos de interesse; descuidos com o balanço social da empresa; conselhos que não se autoavaliam e que não agregam valor à empresa.

No sexto e último capítulo – **Conclusões e aprendizados** –, faço um desfecho com a convicção de que, para mim, valeu a pena. Gosto muito de falar em legado, ou seja, o que vamos deixar para as próximas gerações de profissionais. E aqui ressalto que o meu legado, o meu *ikigai*, é ajudar o maior número possível de empresas, empresários e executivos a compreenderem como as piores práticas de gestão afetam os resultados e os negócios, e como impactam nas suas carreiras e nas suas vidas.

Utilizei repetidamente um linguajar do que é errado – do que não deve ser feito – não como uma ordem, uma imposição, nem como crítica, mas como um aconselhamento do tipo “não faça isso e você obterá melhores resultados”. Não priorizei os tópicos abordados em ordem de importância, pois acredito que o insucesso de uma empresa não é fruto de um ou de vários motivos isolados, mas da soma dos pequenos erros.

Foi um turbilhão de sentimentos, ideias e elementos que procurei fundir num cadinho e chamar de *Benchmarking Reverso*. Não sei se tecnicamente este livro pode ser considerado um romance de negócios, mas sei que procurei colocar nele muito de mim mesmo, de minhas crenças e das minhas passagens pela vida – um toque pessoal para amainar a aspereza técnica própria do conteúdo. Também não sei se comecei e se terminei bem este livro – você, leitor, irá julgar –, sei apenas que no meio dele inseri cinquenta anos de minha vida profissional.

INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da civilização, o ser humano precisa ser vigiado para que siga o caminho do bem, para que faça as coisas certas, já que a tendência é fazer errado. Moisés, ao transmitir os Dez Mandamentos em duas “tábuas de pedra” – que enunciam deveres fundamentais do homem para com Deus, para com o próximo e para com a Igreja –, enfatiza o que não deve ser feito, muito mais do que o que deve ou pode ser feito. Apenas três orientações proativas e sete reativas. Bastava ter dito “amar a Deus sobre todas as coisas e ao próximo como a ti mesmo”, tudo o mais estaria compreendido neste único mandamento. Todos os demais mandamentos falam em “não” matar, “não” pecar contra a castidade, “não” furtar, “não” cobiçar coisas alheias etc. Por detrás de cada mandamento, existe uma ameaça – ou se cumpre, ou se é punido – e a pena máxima é o inferno. De outro lado, é justo que se contextualize etimologicamente o sentido de “mandamento”, que tinha, em sua origem, uma conotação de “dar a mão” (*manus + dare*) e que Deus, com seus mandamentos, viria dar as mãos na busca do caminho do amor.

Assim também funciona o regramento das escolas, das comunidades, dos condomínios etc. Não pise na grama em vez de cuide da grama; não jogue lixo na rodovia em vez de jogue o lixo na lixeira.

No ambiente empresarial, não é diferente. O “código de conduta” das empresas, que regra o que não deve ser feito pelos funcionários desde sua admissão, não impede, por si só, que se cometam irregularidades e até fraudes. Pratica-se na empresa o que se aprende em casa ou na sociedade. Os estatutos, as políticas e as normas, as recomendações internas, falam muito mais sobre o que não deve ser feito do que sobre o que deve ser feito. Aqui também há ameaças, explícitas ou veladas, de

punição pelo descumprimento. Ou seguem-se as regras, ou se é advertido e até demitido, ou pior, demitido por justa causa.

Reforçando a tese, os diversos tipos de contratos formais entre as partes em uma empresa são ineficazes se não contiverem cláusulas de multas pecuniárias pelo descumprimento. Assim, vivemos numa cultura do “é proibido... sob pena de...”. O ser humano parece não aceitar pacificamente o não, sem entender o porquê da negativa, e, mesmo aceitando, tem dificuldade de seguir o que é correto.

Seria mais cognitivo e pedagógico ensinar, explicar, de forma proativa, o que deve ser feito para evitar o erro, do que simplesmente proibir. Entender que a vida, em todos seus contextos, deve ser um equilíbrio entre erros e acertos e entre deveres e direitos.

Ao que parece, vivemos num mundo pleno de direitos e com alguns deveres. E, nesse sentido, não podemos nos omitir de analisar o nosso decálogo maior – a Carta Magna brasileira de 1988 –, que, de forma desequilibrada e ao arrepio do bom senso, utiliza a palavra *direito* 76 vezes, enquanto a palavra *dever* aparece apenas quatro vezes. Talvez resida aqui a explicação de por que no Brasil temos milhares de leis, decretos, regulamentos e, mesmo assim, milhares de processos e de prisioneiros – no final de 2018, havia 78,7 milhões de processos aguardando julgamento e, pasmem, 812 mil brasileiros encarcerados.

Roberto de Oliveira Campos foi brilhante em sua obra *A Constituição contra o Brasil: ensaios de Roberto Campos sobre a Constituinte e a Constituição de 1988*.¹ Ele analisa:

“Elencam-se 34 ‘direitos’ para o trabalhador e nenhum ‘dever’. Nem sequer o ‘dever’ de trabalhar, pois é irrestrito o direito de greve. Obviamente, ninguém teve a coragem para incluir, entre ‘os direitos fundamentais’, o direito do empresário de administrar livremente a sua empresa.”

¹ Roberto Campos, *A Constituição contra o Brasil: ensaios de Roberto Campos sobre a Constituinte e a Constituição de 1988*, São Paulo, LVM Editora, 2018.

Roberto Campos lembra ainda que:

“A palavra produtividade só aparece uma vez no texto constitucional; as palavras usuário e eficiência figuram duas vezes; fala-se em garantias 44 vezes, em direitos 76 vezes, enquanto a palavra deveres é mencionada apenas quatro vezes.”

Sempre houve e sempre haverá insurgências contra o não e as proibições. Lembro uma canção de Caetano Veloso de 1968 que falava sobre a insurgência contra as proibições. Chamava-se “É proibido proibir”:

“...E eu digo não, eu digo não ao não, eu digo é proibido proibir...”

Talvez, para aquele contexto de cerceamento de liberdades individuais, fosse válida essa canção.

A ciência também nos ajuda a entender o comportamento humano e empresarial. A física e a medicina evoluíram no conceito de entropia como sendo a lei mais forte do universo.

“Todo sistema natural, quando deixado livre, evolui para um estado de máxima desordem, correspondente a uma entropia máxima.”²

É a tendência que apresentam os organismos, quaisquer que sejam, no sentido da desagregação. Os sistemas físicos, fechados, estão sujeitos à força da entropia, que aumenta gradativamente até que, em determinado momento, o sistema inteiro para. Nos sistemas abertos, a entropia pode ser interrompida, transformando-se no que se chama de entropia negativa ou homeostase.

² Entropia Administrativa, *Mundo Sebrae*, 26 mar. 2010. Disponível em: <https://mundosebrae.wordpress.com/2010/03/26/entropia-administrativa/>

A homeostase é o oposto da entropia. No organismo humano, o processo homeostático faz-se presente automaticamente toda vez que há um distúrbio no sistema. Assim, sempre que um fator ofensor, como uma doença, atinge o sistema, o organismo tende a gerar anticorpos, de forma a reequilibrar o sistema.

Nas organizações, entretanto, o processo homeostático não apresenta o mesmo caráter, pois ele não é automático. É preciso que a organização crie dispositivos corretivos para o equilíbrio. Isso significa que deve haver, quando necessária, uma ação direta e consciente da parte dos executivos sempre que algo não está de acordo com o previsto.

A entropia nos ajuda a entender por que a maior parte das empresas passa por ciclos de crise – recuperação – crise – recuperação. Se, de um lado, as crises são inevitáveis e cíclicas, exatamente pelo princípio da entropia, de outro lado, as crises e seus efeitos podem ser previsíveis com boas práticas gerenciais. **Se as habilidades analíticas dos gestores se aliam a um processo de previsibilidade do ambiente externo, isso possibilita que a crise seja temporária e não prolongada.**

Quando a equipe interna de uma empresa é dissonante em termos de estratégia, de cultura, de posicionamento competitivo, certamente levará a empresa a um processo de entropia. Neste livro, minha proposta é tratar da entropia e não da homeostase, embora haja uma forte relação de causa e efeito entre as duas.

O maniqueísmo, como doutrina religiosa do século III, divide o mundo dualistamente entre o bem e o mal, o certo e o errado. Esse conceito bastante popular à época sobrevive até hoje, em lado oposto a um mundo atual mais relativista e com diversidade de ideias.

A política não é uma boa referência para a gestão. No Brasil de hoje, as pessoas defendem partidos e suas ideias de forma maniqueísta, quase sectária, como se o seu partido fosse do bem e o partido adversário fosse do mal. Esse maniqueísmo político desencadeia uma forte desunião que coloca em risco até a democracia no país e afeta os negócios.

Ao final do meu mestrado em Gestão Empresarial, me perguntaram o que efetivamente sobrou de aprendizado. Eu afirmei que a minha principal lição foi admitir que em gestão empresarial não existe apenas o certo e o errado, o que existe são referências.

De forma alguma quero dualizar a gestão em apenas dois campos, o certo e o errado. Sei da importância de relativizar e utilizar as referências do que deu certo e do que deu errado.

Recentemente, ouvi que foram cinco judeus que mudaram as perspectivas do mundo.

“Para Moisés, a Lei é tudo; para Jesus, o amor é tudo; para Freud, o sexo é tudo; para Max, o capital é tudo; e, finalmente, para Einstein, tudo é muito relativo.”

Tratarei neste livro da gestão empresarial que pratica ações caracterizadas como erradas – referências de erros – e, por consequência, que não devem ser adotadas, muito embora o mundo empresarial de hoje aceite pacificamente essa ambiguidade de que nem tudo é certo e nem tudo é errado. E aqui mora o perigo em termos de performance gerencial, pois, como veremos adiante, na teoria do erro:

Errado é errado, mesmo que todos estejam fazendo ou tolerando, e certo é certo, mesmo que ninguém esteja fazendo.

O que não deve ser feito em questões éticas não será abordado neste livro, pois esse é um terreno eivado de controvérsias. A discussão é simplificada em níveis de “se é legal – direitos – é moral”. Sabemos, entretanto, que nem tudo que é moral é ético.

Minha proposta para esta obra é discorrer sobre aquilo que vivenciei em relação ao que não deve ser feito nas empresas – referências do que não deve ser feito em gestão, não para criar “ameaças” do tipo faça ou será punido, mas para evitar a baixa performance, a estagnação profissional e para que as empresas previnam o declínio e a quebra, o que, convenhamos, já é uma “punição”.

Em vez de falar sobre “*the best practice in the world*” ou *benchmarking* convencional, falarei neste livro sobre “*the worst practice in the world*”, ou seja, o reverso do *benchmarking*. Vamos discorrer sobre o lado contrário, o lado do errado, como forma de incentivar o certo.

Seria menos trabalhoso para mim tratar do *benchmarking* convencional, pois, como descrevi em alguma parte deste livro, 70% das empresas brasileiras apresentam baixas performances em relação a médias mundiais, e, seguindo o princípio de Pareto – 80% dos efeitos são frutos de somente 20% das causas –, discutir o errado implica um trabalho mais árduo.

A teoria do *benchmarking* reverso tenta explicar que a prevenção do declínio passa pelo conhecimento e domínio dos fatores críticos de fracasso que são aquelas ações, iguais em todas as empresas, que comprovadamente não deram certo e que levam à deterioração dos resultados. É aquilo que não deve ser feito. São causas comuns do insucesso empresarial que, uma vez dominadas, auxiliam na prevenção do declínio. São os *badmarrings* ou referências do incorreto.

A pretexto de tudo saber, fazemos quase nada do que deve ser feito e, à revelia da realidade concreta que escancara a crise na grande maioria de nossas empresas, não valorizamos o aprendizado sobre o que não deve ser feito.

Não posso furtar-me de convidar e instigar os leitores a uma reflexão: é possível a um executivo saber ao mesmo tempo tudo o que deve e o que não deve ser feito?

Saber sim, mas o difícil é praticar. Eu, enquanto executivo e agora como consultor e conselheiro, procuro mais utilizar referências do que deu certo e principalmente do que deu errado, e não apenas me fixar em conceitos e fórmulas de gestão. O mundo corporativo está repleto de opiniões, conceitos, dogmas, com argumentação favorável ou desfavorável, mas o que de fato funciona são as referências, os exemplos e, especialmente, colocá-los em prática.

Escrevo neste livro aquilo que penso e o que acredito. Mas o que escrevo não corresponde com exatidão a quem eu sou enquanto profissional. Se eu praticasse ou tivesse praticado tudo o que recomendo nestas páginas, provavelmente eu seria o profissional mais requisitado do planeta. Talvez eu seja uma cópia melhorada da projeção de quem eu gostaria de ser. O escritor Rubem Alves diz que “escreve o que ele não é” e sugere que é melhor não conhecer pessoalmente o autor, ficando apenas com o texto.

Isso não significa que este livro seja uma viagem imaginária e utópica, significa que o que escrevo é melhor do que eu fui ou do que eu sou. Acredito que estou dando meu melhor no sentido de deixar um legado de aprendizagem. Em economia, “*take home value*” é uma expressão que possui uma conotação de “o valor que levamos para casa”. Esse é o meu maior desejo, que o leitor, em seu processo cognitivo, leve algum aprendizado.

Outro motivador para eu escrever este livro é a constatação prática de que as empresas convivem com um custo invisível decorrente de muitas ações e decisões erradas e que, apesar de mensurável, não é quantificado. Quanto custa a não qualidade, quanto custa a mediocridade de desempenho de uma equipe gerencial, quanto custa a não decisão etc. Esses custos não quantificados e, portanto, não administrados é que levam as empresas ao insucesso. Se eu conseguir no mínimo sensibilizar os leitores sobre a importância de quantificar esses custos para que sejam administráveis, me considero satisfeito em meu propósito com esta obra.

Particularmente, não gosto de falar, escrever ou citar coisas negativas, mesmo como forma de comparações. Acredito na lei da atração, por isso procuro me concentrar com leituras e textos no que é certo, no que é bom, no que deve ser feito. Mas decidi escrever este livro como forma de colaborar com o ambiente de trabalho das empresas e ajudá-las a prevenir dificuldades. Isso significa que meu desejo é colaborar para que as empresas prosperem, evitando praticar o que não é recomendável em termos de gestão.

Posso ser criticado pelos que acham que é mais fácil falar dos erros do que ensinar a evitá-los, mas, fiel a minha proposta com este trabalho, acentuo o que não deve ser feito – o erro – sem deixar de mencionar ao menos o caminho que sinaliza o acerto. Como profissional, sempre tive o privilégio de enxergar a empresa “de helicóptero” – de cima –, desde quando atuei como auditor interno até o presente momento como consultor e principalmente como conselheiro independente. Sem dúvida, esse olhar mais holístico me credencia a enxergar melhor os erros e os acertos de gestão.

Este livro é um chamado para que você faça a diferença de forma positiva, conhecendo o lado negativo das práticas gerenciais, do que não deve ser feito. Nestes meus cinquenta anos de trabalho, vi e vivi muitas práticas boas e outras nem tanto. O que mais me impacta é o declínio contínuo na qualidade da gestão das organizações, suas causas e suas consequências.

Seguir as dicas deste livro pode até não garantir o sucesso da liderança, mas ignorá-las certamente se aproximará do insucesso. *Benchmarking Reverso* retrata o que não deve ser feito na gestão empresarial, com certa dose científica, mas também com muito de minhas observações sobre tudo o que vivenciei atuando profissionalmente. Eu me aproprio, com reverência, do que disse Pablo Neruda quando escreveu seu *best-seller Confesso que vivi*. Sinto-me confortável em também confessar que vivi – e vivo – de forma pulsante o que estou escrevendo neste livro, portanto não é uma obra de ficção. Ao contrário da obra do poeta, este livro não é uma autobiografia e, como ele mesmo afirmou, “...a história é escrita pelos vencedores ou pelos que desfrutaram da vitória”.