

#1 BESTSELLER
THREE MILLION COPIES SOLD

Why Some Companies
Make the Leap...
and Others Don't

GOOD TO

GOOD TO **GREAT**



JIM COLLINS

Coauthor of the bestselling

BUILT TO LAST

BOM PARA ÓTIMO

**Por que algumas empresas
Dê o salto...
e outros não**

JIM COLLINS

Dedicação

*Este livro é dedicado aos chimpanzés.
Eu amo todos vocês, todos e cada um.*

Conteúdo

Cobrir

Folha de rosto

Dedicação

Prefácio

Capítulo 1 - O Bom é Inimigo do Ótimo

Capítulo 2 - Nível 5 de Liderança

Capítulo 3 - Primeiro Quem... Então, o que

Capítulo 4 - Confronte os fatos brutais (mas nunca perca a fé)

Capítulo 5 - O Conceito do Ouriço - (Simplicidade nos Três Círculos)

Capítulo 6 - Uma Cultura de Disciplina

Capítulo 7 - Aceleradores Tecnológicos

Capítulo 8 - O Volante e o Loop da Perdição Capítulo

9 - De Bom a Excelente a Construído para o Último

Epílogo - Perguntas Frequentes

Apêndice 1.A - Processo de Seleção de Empresas Good-to-Great

Apêndice 1.B - Seleções de Comparação Direta

Apêndice 1.C - Comparações Não Sustentadas

Apêndice 1.D - Visão Geral das Etapas da Pesquisa

Apêndice 2.A - Análise Interna versus Externa do CEO

Apêndice 5 .A - Rankings de Análise da Indústria

Apêndice 8.A - Comportamento do Doom Loop nas Empresas de Comparação

Apêndice 8.B - Resumo da Análise de Aquisição

Notas

Índice

Agradecimentos

Sobre o autor

Anúncio anterior

Elogio de bom a ótimo

Também por Jim Collins

Créditos

direito autoral

Sobre a Editora



**MEMBROS DA EQUIPE DE PESQUISA *BOM A GRANDE*
REUNIÃO DE EQUIPE, JANEIRO DE 2000**

Primeira linha: Vicki Mosur Osgood, Alyson Sinclair, Stefanie A. Judd,
Christine Jones

Segunda fila: Eric Hagen, Duane C. Duffy, Paul Weissman, Scott Jones,
Weijia (Eve) Li

Terceira fila: Nicholas M. Osgood, Jenni Cooper, Leigh Wilbanks, Anthony J.
Chiricos

Quarta fila: Brian J. Bagley, Jim Collins, Brian C. Larsen, Peter Van
Genderen, Lane Hornung

Não retratado: Scott Cederberg, Morten T. Hansen, Amber L. Young

Crédito da foto: COLEÇÃO DE JIM COLLINS .

Prefácio

Enquanto terminava este manuscrito, subi uma trilha íngreme e rochosa em Eldorado Springs Canyon, ao sul de minha casa em Boulder, Colorado. Eu havia parado no topo de um dos meus lugares favoritos para sentar, com vista para as montanhas ainda cobertas por sua camada de neve de inverno, quando uma pergunta estranha surgiu em minha mente: quanto alguém teria que me pagar para não *publicar Good to Ótimo*?

Foi um experimento mental interessante, visto que eu havia acabado de passar os últimos cinco anos trabalhando no projeto de pesquisa e escrevendo este livro. Não que não haja *algum* número que possa me motivar a enterrá-lo, mas quando cruzei o limiar de cem milhões de dólares, era hora de voltar para a trilha. Mesmo isso não conseguiu me convencer a abandonar o projeto. Eu sou um professor de coração. Como tal, é impossível para mim imaginar não compartilhar o que aprendemos com alunos de todo o mundo. E é com o espírito de aprender e ensinar que realizo este trabalho.

Depois de muitos meses me escondendo como um eremita no que chamo de modo monge, eu adoraria ouvir as pessoas sobre o que funciona para elas e o que não funciona. Espero que você encontre muito valor nestas páginas e se comprometa a aplicar o que aprender em tudo o que fizer, se não em sua empresa, então em seu trabalho no setor social e, se não lá, pelo menos em sua própria vida.

—Jim Collins

jimcollins@aol.com

www.jimcollins.com

Boulder, Colorado

27 de março de 2001

A paginação desta edição eletrônica não corresponde à edição a partir da qual foi criada. Para localizar uma passagem específica, use o recurso de pesquisa do seu leitor de e-book.

Capítulo 1

O bom é inimigo do ótimo

É isso que torna a morte tão difícil — curiosidade insatisfeita.

— BERYL MARKHAM,
*Oeste com a Noite*¹

O bom é inimigo do ótimo.

E essa é uma das principais razões pelas quais temos tão pouco que se torna grande.

Não temos ótimas escolas, principalmente porque temos boas escolas.

Não temos um bom governo, principalmente porque temos um bom governo. Poucas pessoas alcançam vidas excelentes, em grande parte porque é muito fácil se contentar com uma vida boa. A grande maioria das empresas nunca se torna excelente, precisamente porque a grande maioria se torna muito boa – e esse é o seu principal problema.

Esse ponto tornou-se extremamente claro para mim em 1996, quando jantava com um grupo de líderes de pensamento reunidos para uma discussão sobre desempenho organizacional. Bill Meehan, diretor-gerente do escritório de São Francisco da McKinsey & Company, inclinou-se e confidenciou casualmente: “Sabe, Jim, nós amamos *Feito para Durar* por aqui. Você e seu co-autor fizeram um ótimo trabalho na pesquisa e redação. Infelizmente, é inútil.”

Curioso, pedi-lhe que explicasse.

“As empresas sobre as quais você escreveu foram, na maioria das vezes, sempre ótimas”, ele

disse. “Eles nunca tiveram que se transformar de boas empresas em grandes empresas. Eles tiveram pais como David Packard e George Merck, que moldaram o caráter de grandeza desde cedo. Mas a grande maioria das empresas que acordam no meio da vida e percebem que são boas, mas não ótimas?”

Agora percebo que Meehan estava exagerando para obter efeito com seu comentário “inútil”, mas sua observação essencial estava correta – que as empresas verdadeiramente grandes, em sua maioria, sempre foram ótimas. E a grande maioria das boas empresas continua sendo apenas isso - boas, mas não ótimas. Na verdade, o comentário de Meehan provou ser um presente inestimável, pois plantou a semente de uma questão que se tornou a base de todo este livro - ou seja, uma boa empresa pode se tornar uma grande empresa e, em caso afirmativo, como? Ou a doença de “apenas ser bom” é incurável?

Cinco anos depois daquele jantar fatídico, podemos agora dizer, sem dúvida, que o bom para o ótimo acontece , e aprendemos muito sobre as variáveis subjacentes que fazem isso acontecer. Inspirados pelo desafio de Bill Meehan, minha equipe de pesquisa e eu embarcamos em um esforço de pesquisa de cinco anos, uma jornada para explorar o funcionamento interno do bom ao excelente.

Para entender rapidamente o conceito do projeto, veja o gráfico na página 2.* Em essência, identificamos empresas que deram o salto de bons resultados para ótimos resultados e os sustentaram por pelo menos quinze anos. Comparamos essas empresas com um grupo de controle cuidadosamente selecionado de

empresas de comparação que não conseguiram dar o salto ou, se o fizeram, não conseguiram sustentá-lo. Em seguida, comparamos as empresas feitas para vencer com as empresas de comparação para descobrir os fatores essenciais e distintivos no trabalho.

Os exemplos de produtos feitos para vencer que fizeram parte do estudo alcançaram resultados extraordinários, com média de retornos cumulativos de ações 6,9 vezes o mercado geral nos quinze anos seguintes a seus pontos de transição.² Para colocar isso em perspectiva, a General Electric (considerada por muitos ser a empresa mais bem liderada nos Estados Unidos no final do século XX) superou o mercado em 2,8 vezes nos quinze anos de 1985 a 2000. , mantendo cada empresa na taxa de mercado geral até a data da transição e simultaneamente investindo US\$ 1 em um fundo de ações do mercado geral, seu US\$ 1 no fundo de bens a vencer contratado em 1º de janeiro de 2000 teria multiplicado 471 vezes, em comparação com um aumento de 56 vezes no mercado.⁴ Esses são números notáveis, ainda mais notáveis quando você considera o

fato de que eles vieram de empresas que antes eram totalmente banais. Considere apenas um caso, Walgreens. Por mais de quarenta anos, a Walgreens havia se destacado como uma empresa mediana, mais ou menos acompanhando o mercado em geral. Então, em 1975, aparentemente do nada - bang!

—Walgreens começou a subir... e subir... e subir... e subir... e continuou subindo. De 31 de dezembro de 1975 a 1º de janeiro de 2000, US\$ 1 investido na Walgreens superou US\$ 1 investido na superestrela da tecnologia Intel em quase duas vezes, na General Electric em quase cinco vezes, na Coca-Cola em quase oito vezes e no mercado de ações em geral (incluindo o aumento das ações da NASDAQ no final de 1999) em mais de quinze vezes.*



Notas:

1. \$ 1 dividido igualmente entre as empresas em cada conjunto, 1º de janeiro de 1965.
2. Cada empresa manteve a taxa de retorno de mercado, até a data de transição.
3. Valor acumulado de cada fundo apresentado em 1º de janeiro de 2000.
4. Dividendos reinvestidos, ajustados por todos os desdobramentos de ações.

Como diabos uma empresa com uma história tão longa de não ser nada de especial se transformou em uma empresa que superou algumas das organizações mais bem lideradas do mundo? E por que a Walgreens conseguiu dar o salto quando outras empresas do mesmo setor com as mesmas oportunidades e recursos semelhantes, como a Eckerd, não deram o salto? Este único caso captura a essência de nossa busca.

Este livro não é sobre a Walgreens em si, nem sobre nenhuma das empresas específicas que estudamos. É sobre a questão – uma boa empresa *pode* se tornar uma grande empresa e, em caso afirmativo, como? – e nossa busca por respostas atemporais e universais que possam ser aplicadas por qualquer organização.

Nossa busca de cinco anos rendeu muitos insights, alguns deles surpreendentes e totalmente contrários à sabedoria convencional, mas uma conclusão gigante se destaca sobre as outras: acreditamos que quase *qualquer* organização pode

melhorar substancialmente sua estatura e desempenho, talvez até se tornar excelente, se aplicar conscientemente a estrutura de ideias que descobrimos.

Este livro é dedicado a ensinar o que aprendemos. O restante deste capítulo introdutório conta a história de nossa jornada, descreve nosso método de pesquisa e apresenta as principais descobertas. No capítulo 2, lançamo-nos de cabeça nas próprias descobertas, começando com uma das mais provocativas de todo o estudo: liderança de nível 5.

CURIOSIDADE DESAMORADA

As pessoas costumam perguntar: “O que o motiva a realizar esses grandes projetos de pesquisa?” É uma boa pergunta. A resposta é: “Curiosidade”. Não há nada que eu ache mais emocionante do que escolher uma pergunta para a qual não sei a resposta e embarcar em uma busca por respostas. É profundamente gratificante subir no barco, como Lewis e Clark, e seguir para o oeste, dizendo: “Não sabemos o que encontraremos quando chegarmos lá, mas avisaremos quando voltarmos. .”

Aqui está a história abreviada desta odisséia particular de curiosidade.

Fase 1: A Busca

Com a pergunta em mãos, comecei a montar uma equipe de pesquisadores. (Quando uso “nós” neste livro, refiro-me à equipe de pesquisa. Ao todo, 21 pessoas trabalharam no projeto em pontos-chave, geralmente em equipes de quatro a seis pessoas por vez.)

Nossa primeira tarefa foi encontrar empresas que apresentassem o padrão de bom para excelente, exemplificado no gráfico da página 2. Lançamos uma “marcha da morte da análise financeira” de seis meses, procurando empresas que apresentassem o seguinte padrão básico: quinze- retornos acumulados de ações no ano ou abaixo do mercado de ações geral, pontuado por um ponto de transição, então retornos acumulados de pelo menos três vezes o mercado nos próximos quinze anos. Escolhemos quinze anos porque transcendia maravilhas de um hit e golpes de

por quinze anos) e excederia o mandato médio da maioria dos diretores executivos (ajudando-nos a separar grandes empresas de empresas que por acaso tinham um único grande líder). Escolhemos três vezes o mercado porque supera o desempenho das grandes empresas mais reconhecidas. Para uma perspectiva, um fundo mútuo do seguinte “conjunto marquis” de empresas venceu o mercado apenas 2,5 vezes nos anos de 1985 a 2000: 3M, Boeing, Coca-Cola, GE, Hewlett-Packard, Intel, Johnson & Johnson, Merck, Motorola, Pepsi, Procter & Gamble, Wal-Mart e Walt Disney. Não é um conjunto ruim para bater.

A partir de um universo inicial de empresas que apareceram na Fortune 500 nos anos de 1965 a 1995, pesquisamos e peneiramos sistematicamente, finalmente encontrando onze exemplos de empresas boas a excelentes. (Coloquei uma descrição detalhada de nossa pesquisa no Apêndice 1.A.) No entanto, alguns pontos merecem uma breve menção aqui. Em primeiro lugar, uma empresa tinha de demonstrar o padrão de bom para excelente *independente de seu setor*; se toda a indústria mostrasse o mesmo padrão, descartávamos a empresa. Em segundo lugar, debatemos se deveríamos usar critérios de seleção adicionais além dos retornos cumulativos das ações, como impacto na sociedade e bem-estar dos funcionários. Por fim, decidimos limitar nossa seleção ao padrão *de resultados* bons a excelentes, pois não poderíamos conceber nenhum método legítimo e consistente para selecionar essas outras variáveis sem introduzir nossos próprios vieses. No último capítulo, porém, abordo a relação entre valores corporativos e grandes empresas *duradouras*, mas o foco deste esforço de pesquisa específico está na questão muito específica de como transformar uma boa organização em uma que produza grandes resultados sustentados.

À primeira vista, ficamos surpresos com a lista. Quem imaginaria que a Fannie Mae venceria empresas como a GE e a Coca-Cola? Ou que a Walgreens poderia vencer a Intel? A lista surpreendente - seria difícil encontrar um grupo deselegante - nos ensinou uma lição importante desde o início. É possível transformar o bom em ótimo nas situações mais improváveis. Essa foi a primeira de muitas surpresas que nos levaram a reavaliar nosso pensamento sobre a grandeza corporativa.

Fase 2: Comparado com o quê?

Em seguida, demos talvez o passo mais importante em todo o esforço de pesquisa: comparar as empresas "feitas para vencer" com um conjunto cuidadosamente selecionado de "empresas de comparação". A questão crucial em nosso estudo *não* é: o que as empresas feitas para vencer têm em comum? Em vez disso,

é, o que as empresas feitas para vencer têm em comum que as *distingue* das empresas de comparação? Pense da seguinte maneira: suponha que você queira estudar o que torna os ganhadores de medalhas de ouro nos Jogos Olímpicos. Se você estudasse apenas os vencedores da medalha de ouro sozinhos, descobriria que todos eles tiveram treinadores. Mas se você olhasse para os atletas que fizeram parte da equipe olímpica, mas nunca ganharam uma medalha, descobriria que eles também tinham treinadores! A questão-chave é: o que *distingue* sistematicamente os ganhadores de medalhas de ouro daqueles que nunca ganharam uma medalha?

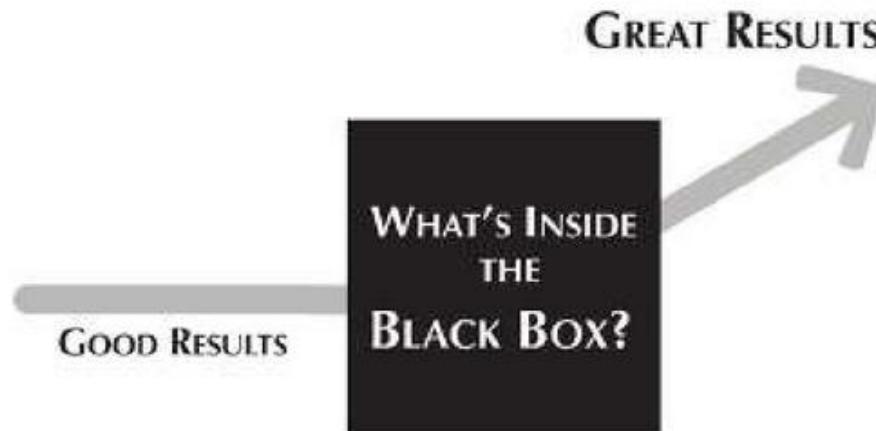
Selecionamos dois conjuntos de empresas de comparação. O primeiro conjunto consistia em “comparações diretas” — empresas que estavam no mesmo setor que as empresas feitas para vencer com as mesmas oportunidades e recursos semelhantes no momento da transição, mas que não mostravam salto de boas para excelentes. (Consulte o Apêndice 1.B para obter detalhes sobre nosso processo de seleção.) A segunda consistia em “comparações insustentáveis” – empresas que fizeram uma mudança de curto prazo de boas para ótimas, mas falharam em manter a trajetória – para abordar a questão da sustentabilidade. (Consulte o Apêndice 1.C.) Ao todo, isso nos deu um conjunto total de estudo de 28 empresas: onze empresas feitas para vencer, onze comparações diretas e seis comparações não sustentadas.

Fase 3: Dentro da Caixa Preta

Voltamos então a nossa atenção para uma análise profunda de cada caso. Coletamos todos os artigos publicados sobre as vinte e oito empresas, datados de cinquenta anos ou mais. Codificamos sistematicamente todo o material em categorias, como estratégia, tecnologia, liderança e assim por diante. Em seguida, entrevist

os executivos feitos para vencer que ocuparam posições-chave de responsabilidade durante a era de transição. Também iniciamos uma ampla gama de análises qualitativas e quantitativas, examinando tudo, desde aquisições até remuneração de executivos, desde estratégia de negócios até cultura corporativa, de demissões a estilo de liderança, de índices financeiros a rotatividade da administração. Quando tudo foi dito e feito, o projeto total consumiu 10,5 pessoas por ano de esforço. Lemos e codificamos sistematicamente quase 6.000 artigos, geramos mais de 2.000 páginas de transcrições de entrevistas e criamos 384 milhões de bytes de dados de computador. (Consulte o Apêndice 1.D para obter uma lista detalhada de todas as nossas análises e atividades.)

Passamos a pensar em nosso esforço de pesquisa como olhar dentro de uma caixa preta. Cada passo ao longo do caminho era como instalar outra lâmpada para iluminar o funcionamento interno do processo de sucesso.



Com os dados em mãos, iniciamos uma série de debates semanais entre as equipes de pesquisa. Para cada uma das 28 empresas, eu e os membros da equipe de pesquisa lemos sistematicamente todos os artigos, análises, entrevistas e a codificação da pesquisa. Eu faria uma apresentação para a equipe sobre aquela empresa específica, tirando possíveis conclusões e fazendo perguntas. Então debatíamos, discordávamos, batíamos nas mesas, erguíamo-nos, parávamo-nos e refletíamo-nos, debatíamos um pouco mais, parávamo-nos e pensávamo-nos, discutíamo-nos, resolvíamo-nos, questionávamo-nos e debatíamo-nos mais uma vez sobre “o que tudo isso significa”.

É importante entender que desenvolvemos todos os conceitos em

este livro fazendo deduções empíricas diretamente dos dados. Não começamos este projeto com uma teoria para testar ou provar. Procuramos construir uma teoria do zero, derivada diretamente das evidências.

O cerne do nosso método era um processo sistemático de contrastar as boas grandes exemplos às comparações, sempre perguntando: “O que há de diferente?”

Também tomamos nota especial de “cães que não latiam”. No clássico de Sherlock Holmes “*The Adventure of Silver Blaze*”, Holmes identificou “o curioso incidente do cachorro durante a noite” como a pista principal. Acontece que o cachorro não fez nada durante a noite e esse, segundo Holmes, foi o curioso incidente, que o levou a concluir que o principal suspeito deve ter sido alguém que conhecia bem o cachorro.

Em nosso estudo, o que não encontramos - cães que esperávamos latir, mas não o fizeram - acabaram sendo algumas das melhores pistas para o funcionamento interno do bom ao excelente. Quando entramos na caixa preta e acendemos as lâmpadas, frequentemente ficamos tão surpresos com o que não vimos quanto com o que vimos. Por exemplo:

- Grandes líderes, celebridades que vêm de fora estão *negativamente* correlacionados com a transformação de uma empresa boa em excelente. Dez dos onze CEOs feitos para vencer vieram de dentro da empresa, enquanto as empresas de comparação tentaram CEOs externos seis vezes mais.
- Não encontramos nenhum padrão sistemático ligando formas específicas de remuneração executiva ao processo de passar de bom a ótimo. A ideia de que a estrutura da remuneração executiva é um fator-chave no desempenho corporativo simplesmente não é corroborada pelos dados. • A estratégia per se não separou as empresas feitas para vencer das empresas de comparação. Ambos os conjuntos de empresas tinham estratégias bem definidas e não há evidências de que as empresas feitas para vencer gastassem mais tempo em planejamento estratégico de longo prazo do que as empresas de comparação.
- As empresas feitas para vencer não focavam principalmente no que

fazer para se tornar grande; eles se concentraram igualmente no que não fazer e no que

parar de fazer. • A tecnologia e as mudanças impulsionadas pela tecnologia não têm praticamente nada a ver com o início de uma transformação de bom para excelente. A tecnologia pode acelerar uma transformação, mas não pode causar uma transformação.

• **Fusões e aquisições** praticamente não desempenham nenhum papel na iniciação de uma transformação de bom para ótimo; duas grandes mediocridades unidas nunca formam uma grande empresa.

• **As empresas feitas para vencer** deram pouca atenção ao gerenciamento de mudanças, motivação de pessoas ou criação de alinhamento. Sob as condições certas, os problemas de comprometimento, alinhamento, motivação e mudança

desaparecem em grande parte. • As empresas feitas para vencer não tinham nome, slogan, evento de lançamento ou programa para significar suas transformações. De fato, alguns relataram desconhecer a magnitude da transformação na época; só mais tarde, em retrospecto, isso ficou claro. Sim, eles produziram um salto verdadeiramente revolucionário em resultados, mas não por um processo revolucionário.

• **As empresas feitas para vencer** não estavam, em geral, em grandes setores, e algumas estavam em péssimos setores. Em nenhum caso, temos uma empresa que por acaso estava sentada no cone do nariz de um foguete quando ele decolou. A grandeza não é uma função das circunstâncias. Acontece que a grandeza é em grande parte uma questão de escolha consciente.

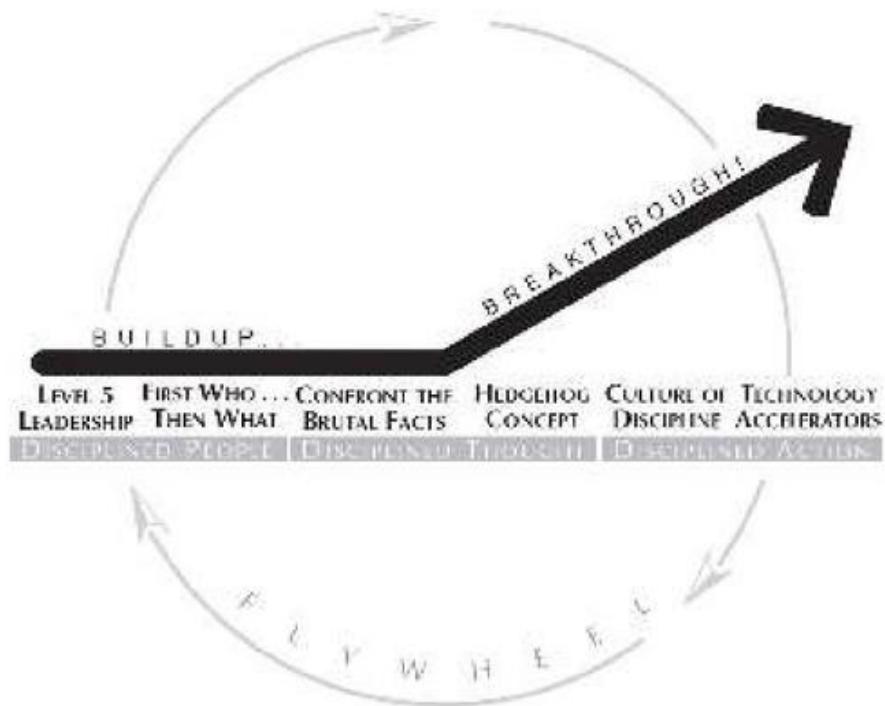
Fase 4: do caos ao conceito

Tentei encontrar uma maneira simples de transmitir o que era necessário para passar de todos os dados, análises, debates e “cães que não latiam” até as conclusões finais deste livro. A melhor resposta que posso dar é que foi um processo iterativo de ir e vir, desenvolvendo ideias e testando-as contra os dados, revisando as ideias, construindo uma estrutura, vendo-a quebrar sob o peso da evidência e reconstruindo-a novamente . Esse processo foi repetido

repetidamente, até que tudo se encaixasse em uma estrutura coerente de conceitos. Todos nós temos um ou dois pontos fortes na vida, e suponho que o meu seja a capacidade de pegar um amontoado de informações desorganizadas, ver padrões e extrair ordem da bagunça - ir do caos ao conceito.

Dito isso, no entanto, gostaria de ressaltar novamente que os conceitos na estrutura final não são minhas “opiniões”. Embora eu não possa extrair minha própria psicologia e preconceitos inteiramente da pesquisa, cada descoberta na estrutura final atendeu a um padrão rigoroso antes que a equipe de pesquisa a considerasse significativa. Cada conceito primário na estrutura final apareceu como uma variável de mudança em 100 por cento das empresas feitas para vencer e em menos de 30 por cento das empresas de comparação durante os anos cruciais. Qualquer insight que falhasse nesse teste não entraria no livro como um conceito em nível de capítulo.

Aqui, então, está uma visão geral da estrutura de conceitos e uma prévia do que está por vir no restante do livro. (Veja o diagrama abaixo.) Pense na transformação como um processo de construção seguido de avanço, dividido em três grandes estágios: pessoas disciplinadas, pensamento disciplinado e ação disciplinada. Dentro de cada um desses três estágios, existem dois conceitos-chave, mostrados na estrutura e descritos abaixo. Envolvendo toda essa estrutura está um conceito que passamos a chamar de volante, que captura a gestalt de todo o processo de ir de bom a ótimo.



Liderança nível 5. Ficamos surpresos, realmente chocados, ao descobrir o tipo de liderança necessária para transformar uma boa empresa em uma ótima.

Em comparação com líderes de alto nível com grandes personalidades que fazem manchetes e se tornam celebridades, os líderes feitos para vencer parecem ter vindo de Marte. Modestos, quietos, reservados e até tímidos — esses líderes são uma mistura paradoxal de humildade pessoal e vontade profissional. Eles são mais como Lincoln e Sócrates do que Patton ou César.

Primeiro Quem... Então o que. Esperávamos que os líderes feitos para vencer começassem definindo uma nova visão e estratégia. Em vez disso, descobrimos que eles *primeiro* colocaram as pessoas certas no ônibus, as pessoas erradas saíram do ônibus e as pessoas certas nos assentos certos - e então *descobriram* para onde dirigir. O velho ditado “As pessoas são o seu bem mais importante” acaba por ser errado. As pessoas não são o seu ativo mais importante. As pessoas *certas* são.

Confronte os fatos brutais (mas nunca perca a fé). Aprendemos que um ex-prisioneiro de guerra tinha mais a nos ensinar sobre o que é preciso para encontrar um caminho para a grandeza do que a maioria dos livros sobre estratégia corporativa. Toda empresa “feita para vencer” abraçou o que passamos a chamar de Paradoxo de Stockdale: você deve manter uma fé inabalável de que pode e vencerá no final, independentemente das dificuldades, E ao mesmo tempo ter a disciplina para enfrentar as *dificuldades*.

fatos mais brutais de sua realidade atual, sejam eles quais forem.

O Conceito do Ouriço (Simplicidade dentro dos Três Círculos). Ir de bom a ótimo requer transcender a maldição da competência. Só porque algo é o seu negócio principal - só porque você o faz há anos ou talvez até décadas - não significa necessariamente que você pode ser o melhor do mundo nisso. E se você não pode ser o melhor do mundo em seu negócio principal, então seu negócio principal não pode formar a base de uma grande empresa. Deve ser substituído por um conceito simples que reflete uma compreensão profunda de três círculos que se cruzam.

Uma Cultura de Disciplina. Todas as empresas têm uma cultura, algumas empresas têm disciplina, mas poucas empresas têm uma *cultura de disciplina*. Quando você disciplina as pessoas, não precisa de hierarquia. Quando você tem pensamento disciplinado, não precisa de burocracia. Quando você tem uma ação disciplinada, não precisa de controles excessivos. Quando você combina uma cultura de disciplina com uma ética de empreendedorismo, obtém a alquimia mágica do ótimo desempenho.

Aceleradores de tecnologia. As empresas feitas para vencer pensam de maneira diferente sobre o papel da tecnologia. Eles nunca usam a tecnologia como o principal meio de iniciar uma transformação. No entanto, paradoxalmente, são pioneiros na aplicação de tecnologias *cuidadosamente selecionadas*. Aprendemos que a tecnologia por si só nunca é uma causa primária e raiz de grandeza ou declínio.

O Flywheel e o Doom Loop. Aqueles que lançam revoluções, programas de mudanças dramáticas e reestruturações dolorosas quase certamente falharão em dar o salto de bom para ótimo. Não importa o quanto dramático seja o resultado final, as transformações de bom para ótimo nunca aconteceram de uma só vez. Não houve uma única ação definidora, nenhum grande programa, nenhuma inovação matadora, nenhum golpe de sorte solitário, nenhum momento milagroso. Em vez disso, o processo se assemelhava a empurrar implacavelmente um volante gigante e pesado em uma direção, curva após curva, ganhando impulso até um ponto de avanço e além.

De bom a ótimo a feito para durar. Em uma reviravolta irônica, agora vejo *Good to Great* não como uma sequência de *Feitas para Durar*, mas mais como uma prequel. Este livro é sobre como transformar uma boa organização em uma que produz grandes resultados sustentados. *Feito para durar* é sobre como você pega uma empresa com ótimo

transformá-lo em uma grande empresa *duradoura* de estatura icônica. Fazer essa mudança final requer valores fundamentais e um propósito além de apenas ganhar dinheiro combinado com a dinâmica chave de preservar o núcleo/estimular o progresso.

Se você já é um aluno de *Feitas para Durar*, por favor, deixe de lado suas perguntas sobre os vínculos precisos entre os dois estudos ao embarcar nas descobertas de *Good to Great*. No último capítulo, volto a essa questão e ligo os dois estudos.

A “FÍSICA” ATEMPORAL DO BOM AO EXCELENTE

Eu tinha acabado de apresentar minha pesquisa a um grupo de executivos da Internet reunidos em uma conferência, quando uma mão se ergueu. “Suas descobertas continuarão a ser aplicadas na nova economia? Não precisamos jogar fora todas as velhas ideias e começar do zero?” É uma pergunta legítima, já que vivemos em uma época de mudanças dramáticas, e surge com tanta frequência que gostaria de dispensá-la logo de cara, antes de entrar no livro.

Sim, o mundo está mudando e continuará mudando. Mas isso não significa que devemos interromper a busca por princípios atemporais. Pense desta forma: enquanto as práticas de engenharia evoluem e mudam continuamente, as leis da física permanecem relativamente fixas. Gosto de pensar em nosso trabalho como uma busca por princípios atemporais — a física duradoura de grandes organizações — que permanecerão verdadeiros e relevantes, não importa como o mundo mude ao nosso redor. Sim, a aplicação específica mudará (a engenharia), mas certas leis imutáveis do desempenho humano organizado (a física) permanecerão.

A verdade é que não há nada de novo em estar em uma nova economia. Aqueles que enfrentaram a invenção da eletricidade, do telefone, do automóvel, do rádio ou do transistor — acharam que era menos uma nova economia do que sentimos hoje? E em cada apresentação da nova economia, os melhores líderes aderiram a certos princípios básicos, com rigor e disciplina.

Algumas pessoas apontarão que a escala e o ritmo da mudança são maiores

hoje do que em qualquer outro momento no passado. Talvez. Mesmo assim, algumas das empresas em nosso estudo de empresas "feitas para vencer" enfrentaram taxas de mudança que rivalizam com qualquer outra na nova economia. Por exemplo, durante o início dos anos 1980, o setor bancário foi completamente transformado em cerca de três anos, quando todo o peso da desregulamentação desabou. Certamente foi uma nova economia para o setor bancário! No entanto, Wells Fargo aplicou todas as descobertas deste livro para produzir grandes resultados, bem no meio da mudança acelerada desencadeada pela desregula-

Ao mergulhar nos próximos capítulos, tenha em mente um ponto-chave. Este livro não é sobre a velha economia. Nem é sobre a nova economia. Não é nem sobre as empresas sobre as quais você está lendo, nem mesmo sobre os negócios em si. Em última análise, trata-se de uma coisa: os princípios atemporais de bom a ótimo. É sobre como você pega uma boa organização e a transforma em uma que produz ótimos resultados sustentados, usando qualquer definição de resultados que melhor se aplique à sua organiza-

Isso pode ser uma surpresa, mas não penso em meu trabalho principalmente como um estudo de negócios, nem o vejo fundamentalmente como um livro de negócios. Em vez disso, vejo meu trabalho como uma descoberta do que cria grandes organizações duradouras de *qualquer* tipo. Estou curioso para entender as diferenças fundamentais entre ótimo e bom, entre excelente e medíocre. Acontece que eu uso corporações como um meio de entrar na caixa preta. Eu faço isso porque as corporações de capital aberto, ao contrário de outros tipos de organizações, têm duas grandes vantagens para a pesquisa: uma definição de resultados amplamente aceita (para que possamos selecionar rigorosamente um conjunto de estudos) e uma infinidade de dados facilmente acessíveis.

Que o bom é inimigo do ótimo não é apenas um problema de negócios. É um problema *humano*. Se tivermos decifrado o código na questão de bom a ótimo, devemos ter algo de valor para qualquer tipo de organização. Boas escolas podem se tornar ótimas escolas. Bons jornais podem se tornar grandes jornais. Boas igrejas podem se tornar grandes igrejas. Boas agências governamentais podem se tornar grandes agências. E boas empresas podem se tornar grandes empresas.

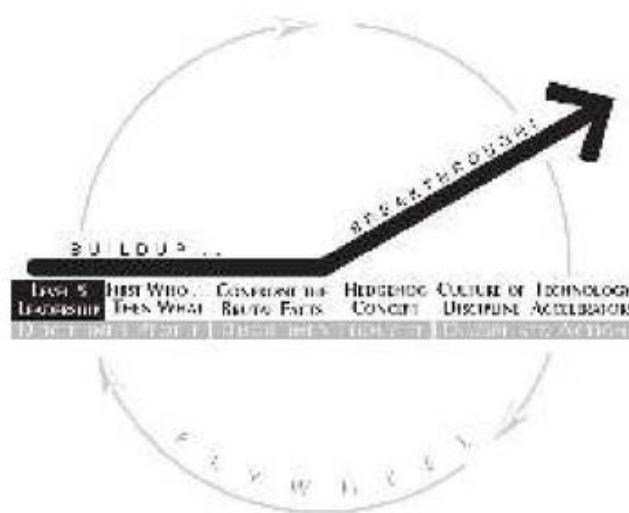
Então, convido você a se juntar a mim em uma aventura intelectual para descobrir o que é preciso para transformar o bom em ótimo. Eu também encorajo você a questionar e desafiar o que você aprende. Como um dos meus professores favoritos disse uma vez: “Os melhores alunos são aqueles que nunca acreditam totalmente em seus professores”. Mas ele também disse: “Não se deve rejeitar os dados apenas porque não se gosta do que os dados implicam”. Eu ofereço tudo aqui para sua consideração cuidadosa, não aceitação cega. Você é o juiz e o júri. Deixe as evidências falarem.

*Uma descrição de como os gráficos nas páginas 2 e 4 foram criados aparece nas notas do capítulo 1 no final do livro.

*Cálculos de retornos de ações usados ao longo deste livro refletem o retorno total acumulado para um investidor, dividendos reinvestidos e ajustados para desdobramentos de ações. O “mercado de ações geral” (muitas vezes referido simplesmente como “o mercado”) reflete a totalidade das ações negociadas na Bolsa de Nova York, na Bolsa de Valores Americana e na NASDAQ. Consulte as notas do capítulo 1 para obter detalhes sobre t

Capítulo 2

Liderança nível 5



Você pode realizar qualquer coisa na vida, desde que não se importe com quem recebe o crédito.

—HARRY S. TRUMAN

Em 1971, um homem aparentemente comum chamado Darwin E. Smith tornou-se executivo-chefe da Kimberly-Clark, uma enfadonha e velha empresa de papel cujas ações haviam caído 36% atrás do mercado geral nos vinte anos anteriores.

Smith, o bem-educado advogado interno da empresa, não tinha tanta certeza de que o conselho havia feito a escolha certa — um sentimento ainda mais reforçado quando um diretor puxou Smith de lado e o lembrou de que ele não tinha algumas das qualificações para o cargo.² Mas CEO ele era, e CEO ele permaneceria.

vinte anos.

Que vinte anos foram. Nesse período, Smith criou uma transformação impressionante, transformando a Kimberly-Clark na empresa líder mundial em produtos de consumo à base de papel. Sob sua administração, Kimberly Clark gerou retornos cumulativos de ações 4,1 vezes o mercado geral, superando com folga seus rivais diretos Scott Paper e Procter & Gamble e superando empresas veneráveis como Coca-Cola, Hewlett-Packard, 3M e General Electric.

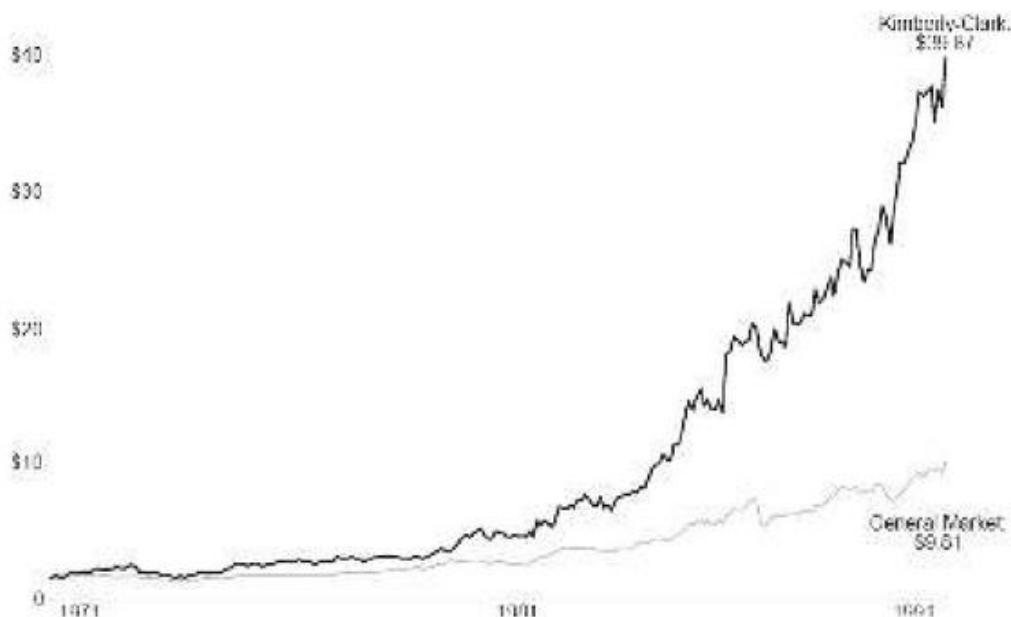
Foi um desempenho impressionante, um dos melhores exemplos no século XX de como pegar uma boa empresa e torná-la excelente. No entanto, poucas pessoas - mesmo estudantes fervorosos de administração e história corporativa - sabem alguma coisa sobre Darwin Smith. Ele provavelmente teria gostado desse jeito. Um homem que não tinha ares de presunção, Smith encontrou sua companhia favorita entre encanadores e eletricistas e passava as férias trabalhando em sua fazenda em Wisconsin na cabine de uma retroescavadeira, cavando buracos e movendo pedras.³ Ele nunca cultivou o status de herói ou executivo . status de celebridade.⁴ Quando um jornalista lhe pediu para descrever seu estilo de gestão, Smith, vestido fora de moda como um garoto de fazenda usando seu primeiro terno comprado na JC Penney, apenas olhou para trás do outro lado de seus óculos de armação preta de aparência nerd. Depois de um silêncio longo e desconfortável, ele disse simplesmente: "Excêntrico."⁵ O *Wall Street Journal*

Mas se você pensasse em Darwin Smith como algo manso ou brando, estaria terrivelmente enganado. Sua timidez desajeitada e falta de pretensão foram combinadas com uma determinação feroz, até estóica, em relação à vida. Smith cresceu como um menino pobre de uma fazenda em Indiana, fazendo faculdade trabalhando no turno do dia na International Harvester e frequentando a Universidade de Indiana à noite. Um dia, ele perdeu parte de um dedo no trabalho. A história diz que ele foi para a aula naquela noite e voltou ao trabalho no dia seguinte. Embora isso possa ser um pouco exagerado, ele claramente não deixou que um dedo perdido retardasse seu progresso em direção à formatura. Ele continuou trabalhando em tempo integral, continuou indo às aulas à noite e foi admitido na Harvard Law School.⁶ Mais tarde na vida, dois meses depois de se tornar CEO, os médicos diagnosticaram Smith com câncer de nariz e garganta, prevendo que ele tinha menos de um ano para viver. Ele informou o conselho, mas deixou claro que ainda não estava morto e não tinha planos de morrer tão cedo. Smith cu

Wisconsin para Houston para radioterapia e viveu mais vinte e cinco anos, a maioria deles como CEO.⁷

Smith trouxe a mesma determinação feroz para reconstruir a Kimberly-Clark, especialmente quando tomou a decisão mais dramática da história da empresa: vender as fábricas.⁸ Pouco depois de se tornar CEO, Smith e sua equipe concluíram que o negócio principal tradicional - papel revestido - estava fadado à mediocridade. Sua economia era ruim e a concorrência, fraca.⁹ Mas, raciocinaram eles, se a Kimberly-Clark se lançasse no fogo da indústria de produtos *de consumo* de papel, a concorrência de classe mundial como a Procter & Gamble a farçaria a alcançar a grandeza ou pereceria.

DARWIN SMITH TENURE
Kimberly-Clark, Cumulative Value of \$1 Invested,
1971 – 1991



LEVEL 5 LEVEL 5 EXECUTIVE
Builds enduring greatness through a paradoxical blend of personal humility and professional will

LEVEL 4 EFFECTIVE LEADER
Catalyzes commitment to and vigorous pursuit of a clear and compelling vision, stimulating higher performance standards.

LEVEL 3 COMPETENT MANAGER
Organizes people and resources toward the effective and efficient pursuit of pre-determined objectives.

LEVEL 2 CONTRIBUTING TEAM MEMBER
Contributes individual capabilities to the achievement of group objectives and works effectively with others in a group setting.

LEVEL 1 HIGHLY CAPABLE INDIVIDUAL
Creates productive contributions through talent, knowledge, skills, and good work habits.

LEVEL 5 HIERARCHY

Assim, como o general que queimou os barcos ao desembarcar, deixando apenas uma opção (ter sucesso ou morrer), Smith anunciou a decisão de vender as fábricas, no que um membro do conselho chamou de a jogada mais ousada que ele já viu um CEO fazer. Venda até mesmo a fábrica em Kimberly, Wisconsin, e jogue todos os lucros no negócio de consumo, investindo em marcas como Huggies e Kleenex.¹⁰

A mídia empresarial considerou a ação estúpida e os analistas de Wall Street rebaixaram a nota das ações.¹¹ Smith nunca vacilou. Vinte e cinco anos depois, a Kimberly-Clark era dona da Scott Paper e venceu a Procter & Gamble em seis das oito categorias de produtos.¹² Na aposentadoria, Smith refletiu sobre seu desempenho excepcional, dizendo simplesmente: “Nunca parei de tentar me qualificar para o trabalho. .”¹³

NÃO É O QUE ESPERAMOS

Darwin Smith é um exemplo clássico do que passamos a chamar de líder de nível 5 — um indivíduo que combina extrema humildade pessoal com intensa vontade profissional. Encontramos líderes desse tipo no comando de todas as empresas de sucesso a excelente durante a era de transição. Como Smith, eles eram indivíduos modestos que demonstraram a determinação feroz de fazer o que fosse necessário para tornar a empresa excelente.

Os líderes de nível 5 canalizam suas necessidades de ego para longe de si mesmos e para o objetivo maior de construir uma grande empresa. Não é que os líderes de nível 5 não tenham ego ou interesse próprio. Na verdade, eles são incrivelmente ambiciosos – mas sua ambição é, antes de mais nada, para a instituição, não para el-

O termo *Nível 5* refere-se ao nível mais alto em uma hierarquia de capacidades executivas que identificamos em nossa pesquisa. (Veja o diagrama na página 20.) Embora você não precise se mover em sequência do Nível 1 para o Nível 5 - pode ser possível preencher alguns dos níveis inferiores mais tarde - os líderes de Nível 5 totalmente desenvolvidos incorporam todas as cinco camadas da pirâmide. Não vou insistir em todos os cinco níveis aqui, pois os níveis 1 a 4 são um tanto auto-explicativos e são amplamente discutidos por outros autores. Em vez disso, este capítulo se concentrará nos traços distintivos dos líderes feitos para vencer - ou seja, traços de nível 5 - em

contraste com os líderes de comparação em nosso estudo.

Mas primeiro, por favor, permita uma breve digressão para definir um contexto importante. Não estávamos procurando liderança de nível 5 ou algo parecido. Na verdade, dei à equipe de pesquisa instruções explícitas para *minimizar* o papel dos altos executivos, a fim de evitar o pensamento simplista de “dar crédito ao líder” ou “culpar o líder” comum hoje em dia.

Para usar uma analogia, a perspectiva “Liderança é a resposta para tudo” é o equivalente moderno da perspectiva “Deus é a resposta para tudo” que impediu nossa compreensão científica do mundo físico na Idade das Trevas. Nos anos 1500, as pessoas atribuíam a Deus todos os eventos que não compreendiam. Por que as colheitas fracassaram? Deus fez isso. Por que tivemos um terremoto? Deus fez isso. O que mantém os planetas no lugar? Deus. Mas com o Iluminismo, começamos a busca por uma compreensão mais científica — física, química, biologia e assim por diante. Não que nos tornemos ateus, mas adquirimos uma compreensão mais profunda sobre como o universo funciona.

Da mesma forma, sempre que atribuímos tudo à “liderança”, não somos diferentes das pessoas dos anos 1500. Estamos simplesmente admitindo nossa ignorância. Não que devamos nos tornar ateus da liderança (a liderança é importante), mas toda vez que levantamos as mãos em frustração – voltando para “Bem, a resposta deve ser liderança!” – nos impedimos de obter uma compreensão mais profunda e científica sobre o que faz as grandes empresas funcionarem.

Então, no início do projeto, continuei insistindo: “Ignore os executivos”. Mas a equipe de pesquisa continuou insistindo: “Não! Há algo consistentemente incomum sobre eles. Não podemos ignorá-los.” E eu respondia: “Mas as empresas de comparação também tinham líderes, até alguns grandes líderes. Então, o que há de diferente?” Para a frente e para trás, o debate se enfureceu.

Finalmente – como sempre deve ser o caso – os dados venceram.

Os executivos feitos para vencer foram todos cortados do mesmo tecido. Não importava se a empresa era de consumo ou industrial, em crise ou estagnada, oferecia serviços ou produtos. Não importava quando a transição ocorreu ou o tamanho da empresa. Todas as empresas feitas para vencer tinham nível 5 de liderança no momento da transição. Além disso, a ausência de liderança de nível 5 mostrou-se um padrão consistente nas empresas de comparação.

Dado que a liderança de nível 5 vai contra a sabedoria convencional, especialmente a crença de que precisamos de salvadores grandiosos com grandes personalidades para transformar empresas, é importante observar que o nível 5 é uma descoberta empírica, não ideológica.

HUMILDADE + VONTADE = NÍVEL 5

Os líderes de nível 5 são um exemplo de dualidade: modestos e obstinados, humildes e destemidos. Para entender rapidamente esse conceito, pense no presidente dos Estados Unidos, Abraham Lincoln (um dos poucos presidentes de nível 5 na história dos Estados Unidos), que nunca deixou seu ego atrapalhar sua ambição principal pela causa maior de uma grande nação duradoura. No entanto, aqueles A modéstia pessoal, a natureza tímida e os modos desajeitados de Lincoln como sinais de fraqueza foram terrivelmente equivocados, na escala de 250.000 vidas confederadas e 360.000 da União, incluindo a do próprio Lincoln.¹⁴

Embora possa ser um pouco exagerado comparar os CEOs feitos para vencer com Abraham Lincoln, eles mostraram a mesma dualidade. Considere o caso de Colman Mockler, CEO da Gillette de 1975 a 1991. Durante o mandato de Mockler, a Gillette enfrentou três ataques que ameaçaram destruir a oportunidade de grandeza da empresa. Dois ataques surgiram como ofertas hostis de aquisição da Revlon, lideradas por Ronald Perelman, um invasor mastigador de charutos com reputação de desmembrar empresas para pagar títulos podres e financiar mais ataques hostis.¹⁵ O terceiro ataque veio da Coniston Partners, um grupo de investimentos que compraram 5,9 por cento das ações da Gillette e iniciaram uma batalha por procuração para assumir o controle do conselho, esperando vender a empresa pelo maior lance e embolsar um ganho rápido em suas ações.¹⁶ Se a Gillette tivesse sido entregue a Perelman pelo preço que ele ofereceu, os acionistas teriam obtido um ganho instantâneo de 44% em suas ações.¹⁷ Olhando para um lucro de US\$ 2,3 bilhões em ações de curto prazo em 116 milhões de ações, a maioria dos executivos teria capitulado, embolsando milhões ao lançar suas próprias ações e lucrar com generosos pára-quedas dourados.¹⁸

Colman Mockler não capitulou, optando por lutar pela futura grandeza da Gillette, embora ele próprio tivesse embolsado uma quantia substancial em suas próprias ações. Homem quieto e reservado, sempre cortês, Mockler tinha fama de gracioso, quase patrício.

cavalheiro. No entanto, aqueles que confundiram a natureza reservada de Mockler com fraqueza foram derrotados no final. Na luta por procuração, os executivos seniores da Gillette contataram milhares de investidores individuais — pessoa por pessoa, telefonema por telefone — e venceram a batalha.

Agora, você pode estar pensando: “Mas isso soa como uma administração entrincheirada e egoísta lutando por seus interesses em detrimento dos interesses dos acionistas”. Superficialmente, pode parecer assim, mas considere dois fatos importantes.

Primeiro, Mockler e sua equipe apostaram o futuro da empresa em grandes investimentos em sistemas radicalmente novos e tecnologicamente avançados (mais tarde conhecidos como Sensor e Mach3). Se a aquisição tivesse sido bem-sucedida, esses projetos quase certamente teriam sido reduzidos ou eliminados, e nenhum de nós estaria se barbeando com Sensor, Sensor for Women ou Mach3 - deixando centenas de milhões de pessoas em uma batalha diária mais dolorosa com a barba por fazer. 19

Em segundo lugar, na época da batalha de aquisição, a Sensor prometeu lucros futuros significativos que não foram refletidos no preço das ações porque estavam em desenvolvimento secreto. Com Sensor em mente, o conselho e Mockler acreditavam que o valor futuro das ações excedia em muito o preço atual, mesmo com o preço premium oferecido pelos invasores. Vender teria deixado os acionistas de curto prazo felizes, mas teria sido totalmente irresponsável para os acionistas de longo prazo.

Este gráfico mostra como um investidor teria se saído nos seguintes cenários:

- 1. \$ 1 investido na Gillette, mantido de 31 de dezembro de 1976 a 31 de dezembro de 1996.**
- 2. \$ 1 investido na Gillette, mantido de 31 de dezembro de 1976, mas depois vendido para Ronald Perelman por um prêmio de 44,44% em 31 de outubro de 1986, os recursos então investidos no mercado de ações em geral.**
- 3. \$ 1 investido no General Market mantido de 31 de dezembro de 1976 a 31 de dezembro de 1996.**

No final, Mockler e o conselho provaram que estavam certos, surpreendentemente. Se um shareflipper tivesse aceitado o prêmio de preço de 44 por cento oferecido por Ronald Perelman em 31 de outubro de 1986 e depois investido o valor total no mercado geral por dez anos, até o final de 1996, ele teria se saído três vezes pior do que um acionista que havia permanecido com Mockler e Gillette.²⁰ Na verdade, a empresa, seus clientes e os acionistas teriam sido mal servidos se Mockler tivesse capitulado aos invasores, embolsado seus milhões e se retirado para uma vida de lazer.

Infelizmente, Mockler nunca foi capaz de colher todos os frutos de seu esforço. Sobre

Em 25 de janeiro de 1991, a equipe Gillette recebeu uma cópia antecipada da capa da revista *Forbes*, que apresentava uma representação artística de Mockler no topo de uma montanha segurando uma navalha gigante acima de sua cabeça em uma pose triunfal, enquanto os vencidos definhavam nas encostas abaixo. Os outros executivos criticaram o tímido publicitário Mockler, que provavelmente recusou os pedidos para ser fotografado para a capa em primeiro lugar, divertindo-se ao vê-lo retratado como uma versão corporativa de Conan, o Triunfante. Caminhando de volta para seu escritório, minutos depois de ver este reconhecimento público de seus dezesseis anos de luta, Mockler

desabou no chão, morto por um ataque cardíaco fulminante.²¹ Não sei se Mockler teria escolhido morrer em um arreio, mas eu estou bastante confiante de que ele não teria mudado sua abordagem como executivo-chefe. Sua personalidade plácida escondia uma intensidade interior, uma dedicação para fazer qualquer coisa que ele tocasse da melhor forma possível - não apenas por causa do que. Não teria sido uma opção dentro do sistema de valores de Colman Mockler seguir o caminho mais fácil e entregar a empresa para aqueles que a ordenhariam como uma vaca, destruindo seu potencial de se tornar grande, assim como não teria sido uma opção para Lincoln para pedir a paz e perder para sempre a chance de uma grande nação duradoura.

Ambição para a empresa: estabelecendo sucessores para o sucesso

Quando David Maxwell se tornou CEO da Fannie Mae em 1981, a empresa estava perdendo US\$ 1 milhão todos os dias úteis. Nos nove anos seguintes, Maxwell transformou a Fannie Mae em uma cultura de alto desempenho que rivalizava com as melhores empresas de Wall Street, ganhando \$ 4 milhões todos os dias úteis e batendo o mercado de ações em geral por 3,8 a 1. Maxwell se aposentou enquanto ainda estava no topo de seu jogo, sentindo que a empresa seria prejudicada se ele permanecesse por muito tempo, e entregou a empresa a um sucessor igualmente capaz, Jim Johnson. Pouco depois, o pacote de aposentadoria de Maxwell, que chegou a valer \$ 20 milhões com base no desempenho espetacular da Fannie Mae, tornou-se um ponto de controvérsia no Congresso (a Fannie Mae opera sob uma carta do governo). Maxwell respondeu escrevendo uma carta ao seu sucessor, na qual expressou preocupações

reação em Washington que poderia comprometer o futuro da empresa. Ele então instruiu Johnson a não pagar a ele o saldo restante - \$ 5,5 milhões - e pediu que o valor total fosse doado para a fundação Fannie Mae para habitação de baixa renda.²²

David Maxwell, como Darwin Smith e Colman Mockler, exemplificou uma característica fundamental dos líderes de nível 5: ambição em primeiro lugar para a empresa e preocupação com seu sucesso, em vez de suas próprias riquezas e renome pessoal. Os líderes de nível 5 querem ver a empresa ainda mais bem-sucedida na próxima geração, confortáveis com a ideia de que a maioria das pessoas nem saberá que as raízes desse sucesso remontam a seus esforços. Como disse um líder de Nível 5: “Quero um dia olhar da minha varanda para uma das maiores empresas do mundo e poder dizer: 'Eu trabalhava lá.' ”

Em contraste, os líderes de comparação, mais preocupados com sua própria reputação de grandeza pessoal, muitas vezes falharam em preparar a empresa para o sucesso na próxima geração. Afinal, que melhor testemunho de sua própria grandeza pessoal do que o lugar desmoronar depois que você sai?

Em mais de três quartos das empresas de comparação, encontramos executivos que preparam seus sucessores para o fracasso ou escolhem sucessores fracos, ou ambos.

Alguns tinham a síndrome do “cachorro maior” — não se importavam com outros cães no canil, desde que continuassem sendo os maiores. Dizia-se que um CEO de comparação tratava os candidatos sucessores “da mesma forma que Henrique VIII tratava as esposas”.

Considere o caso da Rubbermaid, uma empresa de comparação insustentável que cresceu da obscuridade para o número um na lista anual da *Fortune* das Empresas Mais Admiradas da América e então, com a mesma rapidez, se desintegrou em uma forma tão lamentável que teve de ser adquirida pela Newell para se salvar. O arquiteto dessa história notável, um líder carismático e brilhante chamado Stanley Gault, tornou-se sinônimo de sucesso da empresa no final dos anos 1980. Em 312 artigos coletados na Rubbermaid, Gault aparece como um executivo egocêntrico e obstinado. Em um artigo, ele responde à

acusação de ser um tirano com a afirmação: “Sim, mas sou um tirano sincero” . ”; “Escrevi os doze objetivos”; “Apresentei e expliquei os objetivos”), ao passo que a palavra *nós* aparece apenas dezesseis vezes.²⁵ Gault tinha todos os motivos para se orgulhar de seu sucesso executivo. A Rubbermaid gerou quarenta trimestres consecutivos de crescimento de lucros sob sua liderança - um desempenho impressionante e que merece respeito.

Mas - e este é o ponto-chave - Gault não deixou para trás uma empresa que seria ótima sem ele. Seu sucessor escolhido durou apenas um ano no cargo e o seguinte na fila enfrentou uma equipe administrativa tão superficial que ele teve que arcar temporariamente com quatro cargos enquanto se esforçava para identificar um novo executivo número dois.²⁶ Os sucessores de Gault se viram lutando não apenas com uma gestão vazio, mas também com vazios estratégicos que acabariam por colocar a empresa de joelhos.²⁷

Claro, você pode dizer: “Sim, Rubbermaid desmoronou depois de Gault, mas isso apenas prova sua grandeza pessoal como líder”. Exatamente! Gault foi de fato um tremendo líder de Nível 4, talvez um dos melhores dos últimos cinquenta anos. Mas ele não era um líder de nível 5, e essa é uma das principais razões pelas quais a Rubbermaid passou de boa a ótima por um breve momento brilhante e então, com a mesma rapidez, passou de ótima a irrelevante.

Uma Modéstia Convincente

Em contraste com o estilo muito centrado no I dos líderes de comparação, ficamos surpresos ao ver como os líderes feitos para vencer não falavam sobre si mesmos. Durante as entrevistas com os líderes feitos para vencer, eles falavam sobre a empresa e as contribuições de outros executivos o tempo que gostaríamos, mas evitavam a discussão sobre suas próprias contribuições. Quando pressionados a falar sobre si mesmos, eles diziam coisas como: “Espero não estar parado: “Se o conselho não tivesse escolhido sucessores tão bons, você provavelmente não estaria falando comigo hoje”. Ou: “Eu tive muito a ver com isso? Oh, isso soa tão egoísta. Acho que não posso levar muito crédito. Fomos abençoados com pessoas maravilhosas.” Ou: “Há muitas pessoas nesta empresa que poderiam fazer meu trabalho melhor do que eu”.

Não era apenas falsa modéstia. Aqueles que trabalharam com ou escreveram sobre os líderes "feitos para vencer" continuamente usavam palavras como *quieto, humilde, modesto, reservado, tímido, gracioso, educado, modesto, discreto, não acreditava em seus próprios recortes*; e assim por diante. O membro do conselho Jim Hlavacek descreveu Ken Iverson, o CEO que supervisionou a transformação da Nucor da quase falência para uma das empresas siderúrgicas mais valiosas do mundo:

Ken é um homem muito modesto e humilde. Eu nunca conheci uma pessoa tão bem-sucedida em fazer o que ele fez que é tão modesto. Ele trabalhou para muitos CEOs de grandes empresas. E isso também é verdade em sua vida privada. A simplicidade dele. Quero dizer pequenas coisas como ele sempre pega seus cachorros no canil local. Ele tem uma casa simples onde mora há muito tempo. Ele só tem uma garagem e reclamou comigo um dia sobre como teve que usar o cartão de crédito para raspar o gelo das janelas e quebrou o cartão de crédito. "Sabe, Ken, há uma solução para isso; feche sua garagem. E ele disse: "Ah, caramba, não é ~~grande~~ tão humilde e simples.²⁸

Os onze CEOs feitos para vencer são alguns dos CEOs mais notáveis do século, uma vez que apenas onze empresas da Fortune 500 atenderam aos padrões exigentes para entrar neste estudo. No entanto, apesar de seus resultados notáveis, quase ninguém comentou sobre eles! George Cain, Alan Wurtzel, David Maxwell, Colman Mockler, Darwin Smith, Jim Herring, Lyle Everingham, Joe Cullman, Fred Allen, Cork Walgreen, Carl Reichardt — de quantos desses executivos extraordinários você já ouviu falar?

Quando tabulamos sistematicamente todos os 5.979 artigos do estudo, encontramos menos artigos em torno da data de transição para empresas boas a excelentes do que para as comparações, por um fator de dois.²⁹ Além disso, raramente encontramos artigos que enfocavam as empresas boas aos grandes CEOs.

Os líderes feitos para vencer nunca quiseram se tornar heróis grandiosos.

Eles nunca aspiraram ser colocados em um pedestal ou se tornar ícones inalcançáveis. Eles eram pessoas aparentemente comuns produzindo resultados extraordinários silenciosamente.

Alguns dos líderes de comparação fornecem um contraste impressionante. A Scott Paper, a empresa de comparação com a Kimberly-Clark, contratou um CEO chamado Al Dunlap, um homem feito de um tecido muito diferente de Darwin Smith. Dunlap batia forte no próprio peito, contando a todos que quisessem ouvir (e muitos que prefeririam não ouvir) sobre o que ele havia realizado. Citado na *Business Week* sobre seus dezenove meses no comando da Scott Paper, ele se gabou: “A história de Scott ficará nos anais da história dos negócios americanos como uma das reviravoltas mais bem-sucedidas e rápidas de todos os tempos, [tornando] outras reviravoltas pálidas em comparação”.³⁰

De acordo com a *Business Week*, Dunlap acumulou pessoalmente \$ 100 milhões por 603 dias de trabalho na Scott Paper (ou seja, \$ 165.000 por dia), em grande parte cortando a força de trabalho, cortando o orçamento de P&D pela metade e colocando a empresa em esteróides de crescimento em preparação para a venda.³¹ Depois de vender a empresa e embolsar seus milhões rápidos, Dunlap escreveu um livro sobre si mesmo, no qual alardeava seu apelido de Rambo em Riscas. “Eu amo os filmes do Rambo”, escreveu ele. “Aqui está um cara que não tem chance de sucesso e sempre vence. Rambo entra em situações contra todas as probabilidades, esperando explodir seus miolos. Mas ele não. No final das contas, ele consegue, ele se livra dos bandidos. Ele cria paz a partir da guerra. É o que eu também faço.”³² Darwin Smith também pode ter gostado dos filmes irracionais do Rambo, mas suspeito que ele nunca saiu de um cinema e disse à esposa: “Sabe, eu realmente me identifico com esse personagem do Rambo; ele me lembra de mim.

É verdade que a história de Scott Paper é uma das mais dramáticas em nosso estudo, mas não é um caso isolado. Em mais de dois terços dos casos de comparação, notamos a presença de um ego pessoal gigantesco que contribuiu para o fim ou para a mediocridade contínua da empresa.³³

Achamos esse padrão particularmente forte nas comparações insustentáveis - casos em que a empresa apresentaria um salto de desempenho sob um comando talentoso.

ainda líder egocêntrico, apenas para declinar nos anos posteriores. Lee Iacocca, por exemplo, salvou a Chrysler da beira da catástrofe, realizando uma das reviravoltas mais célebres (e merecidamente) da história dos negócios americanos. A Chrysler atingiu uma altura de 2,9 vezes o mercado em um ponto mais ou menos na metade de seu mandato. Então, porém, ele desviou sua atenção para se tornar um dos CEOs mais celebrados da história dos negócios americanos. O *Investor's Business Daily* e o *Wall Street Journal* relataram como Iacocca apareceu regularmente em talk shows como o *Today show* e *Larry King Live*, estrelou pessoalmente mais de oitenta comerciais, teve a ideia de concorrer à presidência dos Estados Unidos (citado em um ponto, “Dirigir a Chrysler tem sido um trabalho maior do que administrar o país... Eu poderia lidar com a economia nacional em seis meses”), e promoveu amplamente sua biografia. O livro, *Iacocca*, vendeu sete milhões de cópias e o elevou ao status de estrela do rock, levando-o a ser assediado por milhares de fãs em sua chegada ao Japão.³⁴ As ações pessoais de Iacocca dispararam, mas na segunda metade de sua gestão, as ações da Chrysler caíram 31 por cento atrás do mercado.

Infelizmente, Iacocca teve problemas para deixar o centro do palco e abrir mão das regalias da realeza executiva. Ele adiou sua aposentadoria tantas vezes que pessoas de dentro da Chrysler começaram a brincar que Iacocca significava “Sempre o presidente da Chrysler Corporation”.³⁵ Mais tarde, ele uniu forças com o notável artista de aquisições Kirk Kerkorian para lançar uma oferta de aquisição hostil pela Chrysler.³⁶

A Chrysler experimentou um breve retorno à glória nos cinco anos após a aposentadoria de Iacocca, mas as fraquezas subjacentes da empresa acabaram levando a uma compra pela montadora alemã Daimler-Benz.³⁷ Certamente, o fim da Chrysler como empresa autônoma não depende inteiramente Os ombros de Iacocca (a próxima geração de administração tomou a decisão fatídica de vender a empresa para os alemães), mas o fato permanece: a brilhante reviravolta de Iacocca no início dos anos 1980 não provou ser sustentada e a Chrysler falhou em se tornar uma grande empresa duradoura.

Resolução Inabalável ... fazer o que deve ser feito

É muito importante entender que a liderança de nível 5 não é apenas sobre humildade

e modéstia. Trata-se igualmente de uma resolução feroz, uma determinação quase estóica de fazer o que for necessário para tornar a empresa excelente.

De fato, debatemos por muito tempo na equipe de pesquisa sobre como descrever os líderes feitos para vencer. Inicialmente, desenhamos termos como “executivo altruísta” e “líder servidor”. Mas os membros da equipe se opuseram violentamente a essas caracterizações.

“Esses rótulos não soam verdadeiros”, disse Anthony Chirikos. “Isso os faz parecer fracos ou mansos, mas não é assim que penso em Darwin Smith ou Colman Mockler. Eles fariam quase qualquer coisa para tornar a empresa excelente.”

Então Eve Li sugeriu: “Por que simplesmente não os chamamos de líderes de nível 5? Se colocarmos um rótulo como ‘altruísta’ ou ‘servo’ neles, as pessoas terão uma ideia totalmente errada. Precisamos fazer com que as pessoas se envolvam com todo o conceito, para ver os *dois* lados da moeda. Se você pegar apenas o lado da humildade, perderá toda a ideia.”

Líderes de nível 5 são movidos fanaticamente, infectados com uma necessidade incurável de produzir *resultados*. Eles venderão as fábricas ou demitirão o irmão, se isso for necessário para tornar a empresa excelente.

Quando George Cain se tornou CEO da Abbott Laboratories, ela estava no quartil inferior da indústria farmacêutica, uma empresa sonolenta que viveu durante anos de sua vaca leiteira, a eritromicina. Cain não tinha uma personalidade inspiradora para galvanizar a empresa, mas tinha algo muito mais poderoso: padrões inspirados. Ele não suportava a mediocridade de nenhuma forma e era totalmente intolerante com qualquer um que aceitasse a ideia de que bom é bom o suficiente. Cain então partiu para destruir uma das principais causas da mediocridade de Abbott: o nepotismo. Reconstruindo sistematicamente o conselho e a equipe executiva com as melhores pessoas que pôde encontrar, Cain deixou claro que nem os laços familiares nem o tempo de mandato teriam algo a ver com o fato de você ocupar uma posição importante na empresa. Se você não tivesse a capacidade de se tornar o melhor executivo do setor em seu escopo de responsabilidade, perderia seu contracheque . um insider veterano de dezoito anos e um membro da família, filho de um ex-presidente da Abbott. Reuniões de férias

provavelmente ficaram tensos por alguns anos no clã Cain. (“Desculpe, tive que demiti-lo. Quer outra fatia de peru?”) No final, porém, os membros da família ficaram bastante satisfeitos com o desempenho de suas ações, pois Cain colocou em movimento uma máquina de crescimento rentável que, desde sua data de transição em 1974 a 2000, gerou retornos para os acionistas que superaram o mercado em 4,5 para 1, superando com folga as superestrelas da indústria Merck e Pfizer.

A Upjohn, a empresa de comparação direta com a Abbott, também teve liderança familiar durante a mesma época de George Cain. Ao contrário de George Cain, o CEO da Upjohn nunca demonstrou a mesma determinação de quebrar a mediocridade do nepotismo. No momento em que a Abbott preencheu todos os cargos importantes com as melhores pessoas, independentemente do histórico familiar, a Upjohn ainda tinha membros da família de nível B ocupando posições importantes.⁴⁰ Empresas virtualmente idênticas com gráficos de ações idênticos até o ponto de transição, a Upjohn caiu 89 por cento atrás da Abbott nos próximos vinte e um anos antes de capitular em uma fusão com a Pharmacia em 1995.

Como um aparte interessante, Darwin Smith, Colman Mockler e George Cain vieram de dentro da empresa. Stanley Gault, Al Dunlap e Lee Iacocca cavalgaram como salvadores do lado de fora, trombetas tocando. Isso reflete um achado mais sistemático de nosso estudo. A evidência não apóia a ideia de que você precisa de um líder externo para entrar e sacudir o lugar para ir de bom a ótimo. Na verdade, buscar um agente de mudança externo de alto nível está *negativamente correlacionado* com uma transformação sustentada de bom para ótimo.

(Ver Apêndice 2.A.)

Dez em onze CEOs feitos para vencer vieram de *dentro* da empresa, três deles por herança familiar. As empresas de comparação recorreram a empresas de fora com seis vezes mais frequência, mas não conseguiram produzir grandes resultados sustentados.⁴¹

Um excelente exemplo de mudança interna vem de Charles R. “Cork” Walgreen 3d, que transformou a desleixada Walgreens em uma empresa que superou o mercado de ações em mais de quinze vezes desde o final de 1975 até 1º de janeiro de 2000.⁴² Depois de anos de diálogo e debate dentro de sua equipe executiva sobre as operações de serviço de alimentação da Walgreens, Cork percebeu que O tim-

finalmente alcançou um ponto decisivo de clareza e compreensão: o futuro mais brilhante da Walgreens estava em farmácias convenientes, não em serviços de alimentação. Dan Jorndt, que sucedeu Walgreen como CEO em 1998, descreveu o que aconteceu a seguir:

Cork disse em uma de nossas reuniões do comitê de planejamento: "Ok, agora vou traçar a linha na areia. Estaremos completamente fora do negócio de restaurantes em cinco anos". Na época, tínhamos mais de quinhentos restaurantes. Você poderia ter ouvido um alfinete cair. Ele disse: "Quero que todos saibam que o tempo está passando... Seis meses depois, estávamos em nossa próxima reunião do comitê de planejamento e alguém mencionou de passagem que tínhamos apenas cinco anos para sair do ramo de restaurantes. Cork não era um sujeito realmente vociferante. Ele meio que bateu na mesa e disse: "Escute, você tem quatro anos e meio. Eu disse que você tinha cinco anos, seis meses atrás. Agora você tem quatro anos e meio." Bem, no dia seguinte, as coisas realmente se encaixaram para encerrar nosso negócio de restaurantes. Ele nunca vacilou. Ele nunca duvidou; ele nunca duvidou.⁴³

Como Darwin Smith vendendo as fábricas da Kimberly-Clark, a decisão de Cork Walgreen exigia determinação estóica. Não que o serviço de alimentação fosse a maior parte do negócio (embora acrescentasse lucros substanciais ao resultado final). O verdadeiro problema era mais emocional. Afinal, a Walgreens havia inventado o milk-shake maltado e o serviço de alimentação era uma tradição familiar de longa data que remontava a seu avô. Alguns estabelecimentos de serviço de alimentação receberam até mesmo o nome do próprio CEO - uma rede de restaurantes chamada Corky's. Mas não importa, se a Walgreens tivesse que ir contra a tradição familiar de longa data para concentrar seus recursos onde poderia ser a melhor do mundo (farmácias convenientes),

Cork o faria. Silenciosamente, obstinadamente, simplesmente.⁴⁴ A natureza quieta e obstinada dos líderes de nível 5 aparecia não apenas em grandes decisões, como vender as operações do serviço de alimentação ou lutar contra invasores corporativos, mas também em um estilo pessoal de pura diligência profissional. Alan Wurtzel, um membro da família de segunda geração que assumiu a pequena

deste traço. Quando questionado sobre as diferenças entre ele e seu colega CEO na empresa de comparação da Circuit City, Wurtzel resumiu: “O cavalo de show e o cavalo de arado – ele era mais um cavalo de show, enquanto eu era mais um cavalo de arado.”⁴⁵

A janela e o espelho

O comentário sobre o cavalo de arado de Alan Wurtzel é fascinante à luz de dois outros fatos. Primeiro, ele é doutor em jurisprudência por Yale - claramente, sua natureza de cavalo de arado não tinha nada a ver com falta de inteligência. Em segundo lugar, sua abordagem de cavalo de arado preparou o terreno para os *melhores resultados do show*. Deixe-me colocar desta forma: se você tivesse que escolher entre US\$ 1 investido na Circuit City ou US\$ 1 investido na General Electric no dia em que o lendário Jack Welch assumiu a GE em 1981 e o manteve até 1º de janeiro de 2000, você teria se saído melhor. com Circuit City - por seis vezes.⁴⁶ Não é um desempenho ruim, para um cavalo de arado.

Você pode esperar que resultados extraordinários como esses levem Alan Wurtzel a discutir as decisões brilhantes que ele tomou. Mas quando pedimos a ele para listar os cinco principais fatores da transformação de sua empresa, classificados por importância, Wurtzel deu uma resposta surpreendente: o fator número um foi a sorte. “Estávamos em uma grande indústria, com o vento a nosso favor.”

Nós recuamos, ressaltando que selecionamos as empresas que passaram de boas a excelentes com base no desempenho que superou a média do setor. Além disso, a empresa de comparação (Silo) estava no mesmo setor, com o mesmo vento e velas provavelmente maiores! Debatemos o ponto por alguns minutos, com Wurtzel continuando sua preferência por atribuir grande parte de seu sucesso apenas a estar no lugar certo na hora certa. Mais tarde, quando solicitado a discutir os fatores por trás da natureza duradoura da transformação, ele disse: “A primeira coisa que me vem à mente é a sorte... Tive a sorte de encontrar o sucessor certo.”⁴⁷

Sorte. Que fator estranho para falar. No entanto, os executivos feitos para vencer falaram muito sobre sorte em nossas entrevistas. Em uma entrevista com um executivo da Nucor, perguntamos por que a empresa tinha um histórico tão notável de boas decisões; ele respondeu: “Acho que tivemos sorte.”⁴⁸ Joseph F. Cullman 3d, o CEO de transição de nível 5 da Philip Morris, recusou-se terminantemente a assumir o crédito pelo sucesso de sua empresa, atribuindo sua boa sorte a ter grandes colegas, sucessores e predecessores.⁴⁹ Mesmo o livro que ele escreveu - um

livro que ele empreendeu por insistência de seus colegas, que ele nunca pretendeu distribuir amplamente fora da empresa - tinha o título incomum *Sou um cara de sorte*. O parágrafo de abertura diz: "Fui um cara de muita sorte desde o início da minha vida: pais maravilhosos, bons genes, sorte no amor, sorte nos negócios e sorte quando um colega de classe de Yale mudou minhas ordens para me apresentar a Washington, DC , no início de 1941, em vez de um navio que foi afundado com todas as mãos perdidas no Atlântico Norte, sorte de estar na Marinha e sorte de estar vivo aos oitenta e cinco anos."⁵⁰

A princípio, ficamos intrigados com essa ênfase na boa sorte. Afinal, não encontramos nenhuma evidência de que as empresas feitas para vencer foram abençoadas com mais sorte (ou mais azar, nesse caso) do que as empresas de comparação. Então começamos a notar um padrão contrastante nos executivos de comparação: eles atribuíam uma culpa substancial à má sorte, frequentemente lamentando as dificuldades do ambiente que enfrentavam.

Compare a Bethlehem Steel com a Nucor. Ambas as empresas operavam na indústria siderúrgica e produziam produtos de difícil diferenciação. Ambas as empresas enfrentaram o desafio competitivo do aço importado barato. No entanto, os executivos das duas empresas tinham visões completamente diferentes do mesmo ambiente.

O CEO da Bethlehem Steel resumiu os problemas da empresa em 1983, culpando as importações: "Nosso primeiro, segundo e terceiro problemas são as importações" . "Não temos sorte; o aço é pesado e eles precisam transportá-lo por todo o oceano, o que nos dá uma enorme vantagem!").

Iverson viu que o primeiro, o segundo e o terceiro problemas enfrentados pela indústria siderúrgica americana não eram as importações, mas a ⁵² Ele chegou ao ponto de falar publicamente contra a proteção do governo contra as importações, dizendo a uma reunião de colegas executivos do aço em 1977 que os verdadeiros problemas enfrentados pela indústria siderúrgica americana residiam no fato de que a administração não conseguiu acompanhar o ritmo da inovação.⁵³

A ênfase na sorte acaba fazendo parte de um padrão que passamos a chamar de *janela e espelho*.

Líderes de nível 5 olham pela janela para atribuir crédito a fatores externos a eles quando as coisas vão bem (e se não conseguem encontrar um

pessoa ou evento específico para dar crédito, eles creditam boa sorte). Ao mesmo tempo, eles se olham no espelho para distribuir responsabilidades, nunca culpando a má sorte quando as coisas vão mal.

Os líderes de comparação fizeram exatamente o oposto. Eles olhariam pela janela para algo ou alguém fora de si mesmos para culpar pelos maus resultados, mas se enfeitariam na frente do espelho e se dariam crédito quando as coisas corressem bem. Estranhamente, a janela e o espelho não refletem a realidade objetiva. Todos do lado de fora da janela apontam para dentro, diretamente para o líder do Nível 5, dizendo: “Ele era a chave; sem sua orientação e liderança, não teríamos nos tornado uma grande empresa.” E o líder de nível 5 aponta para fora da janela e diz: “Olhe para todas as grandes pessoas e boa sorte que tornaram isso possível; Eu sou um cara de sorte.” Ambos estão certos, claro. Mas os Nível 5 nunca admitiriam esse fato.

CULTIVANDO A LIDERANÇA DE NÍVEL 5

Não faz muito tempo, compartilhei a descoberta do Nível 5 com uma reunião de executivos seniores. Uma mulher que havia recentemente se tornado executiva-chefe de sua empresa levantou a mão e disse: “Acredito no que você diz sobre os bons para grandes líderes. Mas estou perturbado porque, quando me olho no espelho, sei que não estou no nível 5, pelo menos ainda não. Parte da razão pela qual consegui este emprego é por causa dos impulsos do meu ego. Você está me dizendo que não posso fazer desta uma grande empresa se não for nível 5?”

“Não tenho certeza se você precisa ser um líder de nível 5 para tornar sua empresa excelente”, respondi. “Vou simplesmente apontar os dados: das 1.435 empresas que apareceram na Fortune 500 em nossa lista inicial de candidatos, apenas onze passaram pelo difícil corte em nosso estudo. Nesses onze, todos tinham liderança de nível 5 em posições-chave, incluindo o CEO, no momento crucial da transição.”

Ela ficou sentada ali, quieta por um momento, e você poderia dizer que todos na sala estavam mentalmente incitando-a a fazer a pergunta. Finalmente, ela disse: “Você pode aprender a se tornar nível 5?”

Minha hipótese é que existem duas categorias de pessoas: as que não possuem a semente do nível 5 e as que possuem. A primeira categoria consiste em pessoas que nunca, em um milhão de anos, conseguiram subjugar suas necessidades egoístas à ambição maior de construir algo maior e mais duradouro do que elas. Para essas pessoas, o trabalho sempre estará e

principalmente sobre o que eles obtêm - fama, fortuna, adulação, poder, seja o que for - não o que eles *constroem*, criam e contribuem.

A grande ironia é que o ânimo e a ambição pessoal que muitas vezes levam as pessoas a posições de poder estão em desacordo com a humildade necessária para a liderança de nível 5. Quando você combina essa ironia com o fato de que os conselhos de administração freqüentemente operam sob a falsa crença de que precisam contratar um líder egocêntrico e grandioso para tornar uma organização excelente, você pode ver rapidamente por que os líderes de nível 5 raramente aparecem no cargo. topo de nossas instituições.

A segunda categoria de pessoas - e suspeito que seja o grupo maior - consiste naqueles que têm potencial para evoluir para o nível 5; a capacidade reside dentro deles, talvez enterrada ou ignorada, mas ainda assim existe. E sob as circunstâncias certas – auto-reflexão, desenvolvimento pessoal consciente, um mentor, um grande professor, pais amorosos, uma experiência de vida significativa, um chefe de nível 5 ou qualquer outro fator – eles começam a se desenvolver.

Ao examinar os dados, notamos que alguns dos líderes de nosso estudo tiveram experiências de vida significativas que podem ter estimulado ou promovido seu amadurecimento. Darwin Smith floresceu completamente após sua experiência com o câncer. Joe Cullman foi profundamente afetado por suas experiências na Segunda Guerra Mundial, particularmente a mudança de ordens de última hora que o tirou de um navio condenado no qual ele certamente teria morrido.⁵⁴ Uma forte crença ou conversão religiosa também pode alimentar o desenvolvimento de traços de nível 5 . Colman Mockler, por exemplo, converteu-se ao cristianismo evangélico enquanto fazia seu MBA em Harvard e, mais tarde, de acordo com o livro *Cutting Edge*, tornou-se um dos principais impulsionadores de um grupo de executivos de negócios de Boston que se reuniam frequentemente durante o café da manhã para discutir a transferência de valores religiosos. à vida corporativa.⁵⁵ Outros líderes em nosso estudo, entretanto, não tiveram nenhum evento catalítico óbvio; eles apenas levaram uma vida normal e de alguma for-

Acredito — embora não possa provar — que líderes em potencial de nível 5 são altamente prevalentes em nossa sociedade. O problema não é, na minha opinião, uma escassez de potenciais líderes de nível 5. Eles existem ao nosso redor, se apenas soubermos o que procurar. E o que é isso? Procure situações em que extraordinárias

existem resultados, mas onde nenhum indivíduo se apresenta para reivindicar o excesso de crédito. Você provavelmente encontrará um líder de nível 5 em potencial trabalhando.

Para seu próprio desenvolvimento, adoraria poder fornecer uma lista de etapas para se tornar o Nível 5, mas não temos dados de pesquisa sólidos que sustentem uma lista confiável. Nossa pesquisa expôs o Nível 5 como um componente-chave dentro da caixa preta do que é necessário para transformar uma empresa boa em excelente.

No entanto, dentro dessa caixa preta há outra caixa preta — ou seja, o desenvolvimento interior de uma pessoa até o nível 5. Poderíamos especular sobre o que poderia estar dentro dessa caixa preta interna, mas seria apenas isso — especulação. Portanto, em resumo, o Nível 5 é uma ideia muito satisfatória, uma ideia poderosa e, para produzir as melhores transições de bom para ótimo, talvez uma ideia essencial. Uma “lista de dez passos para o nível 5” banalizaria o conceito.

Meu melhor conselho, com base na pesquisa, é começar a praticar as outras disciplinas de sucesso que descobrimos. Encontramos uma relação simbiótica entre o Nível 5 e os demais achados. Por um lado, as características do Nível 5 permitem que você implemente as outras descobertas; por outro lado, praticar as outras descobertas ajuda você a chegar ao nível 5. Pense desta forma: este capítulo é sobre o que são os níveis 5; o resto do livro descreve o que eles fazem. Liderar com as outras disciplinas pode ajudá-lo a seguir na direção certa. Não há garantia de que isso irá transformá-lo em um nível 5 completo, mas dá a você um lugar tangível para começar.

Não podemos dizer com certeza qual porcentagem de pessoas tem a semente dentro de nós, ou quantas delas podem alimentá-la. Mesmo aqueles de nós que descobriram o Nível 5 na equipe de pesquisa não sabem por si mesmos se conseguirão evoluir totalmente para o Nível 5. Mesmo assim, todos nós que trabalhamos na descoberta fomos profundamente afetados e inspirados pela ideia. Darwin Smith, Colman Mockler, Alan Wurtzel e todos os outros Nível 5 sobre os quais aprendemos se tornaram modelos para nós, algo digno de aspirar. Independentemente de chegarmos ou não ao nível 5, vale a pena o esforço. Pois, como todas as verdades básicas sobre o que há de melhor nos seres humanos, quando vislumbramos essa verdade, sabemos que nossas próprias vidas e tudo o que tocamos serão melhores para o esforço.

Resumo do capítulo

Liderança nível 5

PONTOS CHAVE

- Todas as empresas feitas para vencer tiveram liderança de nível 5 durante os anos cruciais de transição.
- “Nível 5” refere-se a uma hierarquia de cinco níveis de capacidades executivas, com o Nível 5 no topo. Os líderes de nível 5 incorporaram uma mistura paradoxal de humildade pessoal e vontade profissional. Eles são ambiciosos, com certeza, mas ambiciosos acima de tudo pela empresa, não por eles mesmos.
- Os líderes de nível 5 preparam seus sucessores para um sucesso ainda maior na próxima geração, enquanto os líderes egocêntricos de nível 4 frequentemente preparam seus sucessores para o fracasso.
- Os líderes de nível 5 exibem uma modéstia convincente, são modestos e discretos. Em contraste, dois terços das empresas de comparação tinham líderes com egos pessoais gigantescos que contribuíram para o fim ou para a mediocridade contínua da empresa.
- Líderes de nível 5 são movidos fanaticamente, infectados com uma necessidade incurável de produzir *resultados sustentados*. Eles estão decididos a fazer o que for preciso para tornar a empresa excelente, não importa quão grandes ou difíceis sejam as decisões.
- Os líderes de nível 5 exibem uma diligência de trabalho - mais cavalo de arado do que cavalo de exibição.
- Os líderes de nível 5 olham pela janela para atribuir o sucesso a fatores

além de si mesmos. Quando as coisas vão mal, porém, eles se olham no espelho e se culpam, assumindo toda a responsabilidade. Os CEOs de comparação geralmente faziam exatamente o contrário - olhavam no espelho para receber o crédito pelo sucesso, mas pela janela para atribuir a culpa pelos resultados decepcionantes.

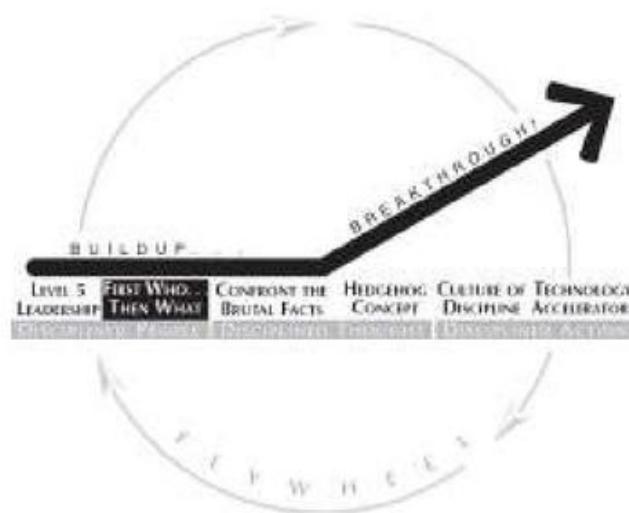
- Uma das tendências mais danosas na história recente é a tendência (especialmente por parte dos conselhos de administração) de selecionar líderes deslumbrantes e famosos e de desmarcar líderes potenciais de Nível 5.
- Acredito que potenciais líderes de nível 5 existem ao nosso redor, se apenas soubermos o que procurar, e que muitas pessoas têm potencial para evoluir para o nível 5.

DESCOBERTAS INESPERADAS

- Maiores do que a vida, os líderes famosos que chegam de fora estão negativamente correlacionados com a passagem de bons a excelentes. Dez dos onze CEOs feitos para vencer vieram de dentro da empresa, enquanto as empresas de comparação tentaram CEOs externos seis vezes mais. • Os líderes de nível 5 atribuem muito de seu sucesso à boa sorte, em vez do que a grandeza pessoal.
- Não estávamos procurando liderança de nível 5 em nossa pesquisa, nem nada parecido, mas os dados eram impressionantes e convincentes. É uma descoberta empírica, não ideológica.

Capítulo 3

Primeiro Quem..Então o que



Haverá momentos em que mal podemos esperar por alguém. Agora, você está dentro do ônibus ou fora dele.

—KEN KESEY,

de *The Electric Kool-Aid Acid Test* de Tom Wolfe¹

Quando iniciamos o projeto de pesquisa, esperávamos descobrir que o primeiro passo para levar uma empresa de boa a ótima seria definir uma nova direção, uma nova visão e estratégia para a empresa e, então, fazer com que as pessoas se comprometessem e se alinhasssem por trás disso. nova direção.

Encontramos algo exatamente o oposto.

Os executivos que iniciaram as transformações de bom para ótimo não

primeiro descubra onde dirigir o ônibus e depois faça com que as pessoas o levem até lá. Não, eles *primeiro* colocaram as pessoas certas no ônibus (e as pessoas erradas para fora do ônibus) e *depois* descobriram para onde dirigir. Eles disseram basicamente: “Olha, eu realmente não sei onde devemos pegar este ônibus. Mas uma coisa eu sei: se colocarmos as pessoas certas no ônibus, as pessoas certas nos assentos certos e as pessoas erradas fora do ônibus, descobriremos como levá-lo a algum lugar in

Os líderes feitos para vencer entenderam três verdades simples. Primeiro, se você começar com “quem”, em vez de “o quê”, poderá se adaptar mais facilmente a um mundo em mudança. Se as pessoas entram no ônibus principalmente por causa de onde ele está indo, o que acontece se você percorrer dezesseis quilômetros na estrada e precisar mudar de direção? Você tem um problema. Mas se as pessoas estão no ônibus por causa de quem mais está no ônibus, então é muito mais fácil mudar de direção: “Ei, eu entrei neste ônibus por causa de quem mais está nele; se precisarmos mudar de direção para ter mais sucesso, tudo bem para mim. Em segundo lugar, se você tiver as pessoas certas no ônibus, o problema de como motivar e gerenciar as pessoas desaparece em grande parte. As pessoas certas não precisam ser rigidamente gerenciadas ou demitidas; eles serão motivados pelo impulso interior de produzir os melhores resultados e de fazer parte da criação de algo grandioso. Terceiro, se você tem as pessoas erradas, não importa se você descobre a direção certa; você *ainda* não terá uma ótima companhia. Grande visão sem grandes pessoas é irrelevante.

Considere o caso da Wells Fargo. O Wells Fargo começou seu período de quinze anos de desempenho espetacular em 1983, mas a base para a mudança remonta ao início dos anos 1970, quando o então CEO Dick Cooley começou a construir uma das equipes de gerenciamento mais talentosas do setor (a melhor *equipe*, de acordo com o investidor Warren Buffett).² Cooley previu que o setor bancário acabaria passando por mudanças drásticas, mas não fingiu saber que forma essa mudança assumiria. Então, em vez de traçar uma estratégia de mudança, ele e o presidente Ernie Arbuckle se concentraram em “injetar um fluxo interminável de talentos” diretamente nas veias da empresa. Eles contrataram pessoas excelentes quando e onde quer que as encontrassem, muitas vezes sem nenhum trabalho específico em mente. “É assim que se constrói o futuro”, disse ele. “Se eu não for inteligente o suficiente para ver as mudanças que estão por vir, elas verão. E eles serão flexíveis o suficiente para lidar com eles.”³ A abordagem de Cooley provou

ser presciente. Ninguém poderia prever todas as mudanças que seriam provocadas pela desregulamentação bancária. No entanto, quando essas mudanças

veio, nenhum banco lidou melhor com esses desafios do que o Wells Fargo. Numa época em que seu setor da indústria bancária caiu 59% atrás do mercado de ações em geral, o Wells Fargo superou o mercado em mais de três vezes.

Carl Reichardt, que se tornou CEO em 1983, atribuiu o sucesso do banco em grande parte às pessoas ao seu redor, a maioria das quais herdou de Cooley . , ficamos surpresos. Quase todas as pessoas se tornaram CEO de uma grande empresa: Bill Aldinger tornou-se CEO da Household Finance, Jack Grundhofer tornou-se CEO do US Bancorp, Frank Newman tornou-se CEO do Bankers Trust, Richard Rosenberg tornou-se CEO do Bank of America, Bob Joss tornou-se CEO do Westpac Banking (um dos maiores bancos da Austrália) e mais tarde tornou-se reitor da Graduate School of Business da Universidade de Stanford - não exatamente sua equipe executiva comum! Arjay Miller, membro ativo do conselho da Wells Fargo por dezessete anos, disse-nos que a equipe da Wells Fargo o lembrava dos famosos “Whiz Kids” recrutados para a Ford Motor Company no final dos anos 1940 (da qual Miller era membro, tornando-se presidente da Ford).⁶ A abordagem de Wells Fargo era simples: você contrata as melhores pessoas, transforma-as nos melhores gerentes do setor e aceita o fato de que algumas delas serão recrutadas para se tornar CEOs de outras empresas.⁷ Bank of America teve uma abordagem muito diferente. Enquanto Dick Cooley

recrutou sistematicamente as melhores pessoas que conseguiu, o Bank of America, de acordo com o livro *Breaking the Bank*, seguiu algo chamado modelo de “generais fracos, tenentes fortes”.⁸ Se você escolher generais fortes para posições-chave, seus concorrentes irão embora. Mas se você escolher generais fracos - substitutos, em vez de executivos altamente capazes -, é mais provável que os tenentes fortes permaneçam por perto.

O modelo dos generais fracos produziu um clima muito diferente no Bank of America do que no Wells Fargo. Enquanto a tripulação do Wells Fargo agia como uma equipe forte de parceiros iguais, debatendo ferozmente olho no olho em busca das melhores respostas, os fracos generais do Bank of America esperariam por instruções de cima. Sam Armacost, que herdou o modelo de generais fracos, descreveu o clima de gestão: “Saí bastante angus-

desde minhas primeiras reuniões de gerenciamento. Não só não consegui entrar em conflito, como também não consegui nem comentários. Todos estavam esperando para ver para que lado o vento soprava.”⁹ Um executivo aposentado do Bank of America descreveu os gerentes seniores na década de 1970 como “Pessoas de Plástico” que foram treinados para se submeter silenciosamente aos ditames de um CEO dominador.¹⁰ Mais tarde, depois de perder mais de \$ 1 bilhão em meados da década de 1980, o Bank of America recrutou uma gangue de gerentes. E onde encontrou esses generais fortes? Do outro lado da rua em Wells Fargo. Na verdade, o Bank of America recrutou tantos executivos do Wells Fargo durante sua recuperação que as pessoas começaram a se referir a si mesmos como “Wells of America” . tarde. De 1973 a 1998, enquanto o Wells Fargo passou de resultados crescentes a resultados extraordinários, os retornos cumulativos das ações do Bank of America nem mesmo acompanharam o ritmo do mercado em geral.

Agora, você pode estar pensando: “Isso é apenas uma boa administração — a ideia de ter as pessoas certas ao seu redor. O que há de novo nisso?” Em um nível, temos que concordar; é simplesmente uma boa gestão à moda antiga. Mas o que se destaca com tamanha distinção nas empresas “feitas para vencer” são dois pontos-chave que as diferenciam bastante.

Para ser claro, o ponto principal deste capítulo não é apenas montar a equipe certa - isso não é novidade. O ponto principal é *primeiro* colocar as pessoas certas no ônibus (e as pessoas erradas fora do ônibus) *antes de descobrir para onde dirigir*. O segundo ponto-chave é o grau de *rigor* necessário nas decisões de pessoas para levar uma empresa de boa a ótima.

“Primeiro quem” é uma ideia muito simples de entender, e uma ideia muito difícil de *fazer* - e a maioria não o faz bem. É fácil *falar sobre* prestar atenção às decisões das pessoas, mas quantos executivos têm a disciplina de David Maxwell, que adiou o desenvolvimento de uma estratégia até conseguir as pessoas certas, *enquanto a empresa perdia US\$ 1 milhão todos os dias úteis com US\$ 56 bilhões em empréstimos submersos?* Quando Maxwell se tornou CEO da Fannie Mae durante seus dias mais sombrios, o conselho queria desesperadamente saber como ele iria resgatar a empresa. Apesar da imensa pressão para agir, para fazer algo dramático, para assumir o volante e começar a dirigir, Maxwell concentrou-se primeiro em conseguir as pessoas certas para a equipe de gerenciamento da Fannie Mae. Seu primeiro ato foi entrevistar todos os oficiais. Ele os sentou e disse: “Olha, este vai ser um desafio muito difícil. Eu quero que você pense sobre o quanto exigente isso vai ser. Se você acha que não vai gostar, tudo bem. Ninguém vai te odiar.”¹²

Maxwell deixou absolutamente claro que só haveria assentos para jogadores A que iriam fazer um esforço A+ e, se você não estivesse disposto a isso, seria melhor descer do ônibus e descer agora.¹³ Um executivo que acabara de mudar sua vida e carreira para ingressar na Fannie Mae, procurou Maxwell e disse: “Ouvi você com muita atenção e não quero fazer isso”. Ele saiu e voltou para o lugar de onde veio.¹⁴ Ao todo, quatorze dos vinte e seis executivos deixaram a empresa, substituídos por alguns dos melhores, mais inteligentes e mais esforçados executivos de todo o mundo das finanças.¹⁵ O mesmo padrão aplicaram-se para cima e para baixo nas fileiras da Fannie Mae enquanto gerentes em todos os níveis aumentavam o calibre de suas equipes e colocavam imensa pressão uns sobre os outros, criando uma alta rotatividade no início, quando algumas pessoas simplesmente não davam certo.¹⁶ “Tínhamos um ditado ‘Você não

você sabia suas coisas ou não sabia, e se não soubesse, simplesmente cairia fora

daqui.”¹⁷ Wells Fargo e Fannie Mae ilustram a ideia de que as perguntas “quem” vêm antes das perguntas “que” visão, antes da estratégia, antes da tática, antes da estrutura organizacional, antes da tecnologia. Dick Cooley e David Maxwell exemplificaram um estilo clássico de Nível 5 quando disseram: “Não sei para onde devemos levar esta empresa, mas sei que, se começar com as pessoas certas, fizer as perguntas certas e envolver-me eles em um debate vigoroso, encontraremos uma maneira de tornar esta empresa excelente.”

NÃO É UM “GÊNIO COM MIL AJUDANTES”

Em contraste com as empresas feitas para vencer, que construíram equipes executivas profundas e fortes, muitas das empresas de comparação seguiram um modelo de “gênio com mil ajudantes”. Nesse modelo, a empresa é uma plataforma para os talentos de uma pessoa extraordinária. Nesses casos, o grande gênio, a principal força propulsora do sucesso da empresa, é um grande trunfo — contanto que o gênio permaneça por perto. Os gênios raramente constroem grandes equipes de gerenciamento, pela simples razão de que não precisam de uma, e muitas vezes não a querem. Se você é um gênio, não precisa de uma equipe de gerenciamento do calibre de Wells Fargo com pessoas que poderiam dirigir seus próprios shows em outro lugar. Não, você só precisa de um exército de bons soldados que possam ajudar a implementar suas grandes ideias. No entanto, quando o gênio vai embora, os ajudantes geralmente se perdem. Ou, pior, eles tentam imitar seu antecessor com movimentos ousados e visionários.

A Eckerd Corporation sofreu a responsabilidade de um líder que tinha um gênio extraordinário para descobrir “o que” fazer, mas pouca capacidade de reunir o “quem” certo na equipe executiva. Jack Eckerd, abençoado com uma energia pessoal monumental (ele fez campanha para governador da Flórida enquanto dirigia sua empresa) e um dom genético para percepção do mercado e negociação perspicaz, passou de duas pequenas lojas em Wilmington, Delaware, a um império de farmácias de mais de mil lojas espalhadas pelo sudeste dos Estados Unidos. No final da década de 1970, as receitas da Eckerd se igualavam às da Walgreens, e parecia que a Eckerd poderia triunfar como a grande empresa do setor. Mas então Jack Eckerd partiu para perseguir sua paixão pela política.

e ingressando no governo Ford em Washington. Sem seu gênio orientador, a empresa de Eckerd começou um longo declínio, sendo finalmente adquirida pela JC Penney.¹⁸

O contraste entre Jack Eckerd e Cork Walgreen é impressionante. Enquanto Jack Eckerd tinha o dom de escolher as lojas certas para comprar, Cork Walgreen tinha o dom de escolher as pessoas certas para contratar.¹⁹ Enquanto Jack Eckerd tinha o dom de ver quais lojas deveriam entrar em quais locais, Cork Walgreen vendo quais pessoas devem ir em quais assentos. Enquanto Jack Eckerd falhou totalmente na decisão mais importante que qualquer executivo enfrenta – a seleção de um sucessor – Cork Walgreen desenvolveu vários candidatos excelentes e selecionou um sucessor superstar, que pode se mostrar ainda melhor do que o próprio Cork.²⁰ Enquanto Jack Eckerd não tinha equipe executiva, mas sim um bando de ajudantes capazes reunidos para ajudar o grande gênio, Cork Walgreen construiu a melhor equipe executiva da indústria. Enquanto o principal mecanismo de orientação para a estratégia da Eckerd Corporation estava dentro da cabeça de Jack Eckerd, o principal mecanismo de orientação para a estratégia corporativa da Walgreens residia no diálogo de grupo e nas



O modelo do “gênio com mil ajudantes” é particularmente prevalente no

empresas de comparação não sustentada. O caso mais clássico vem de um homem conhecido como a Esfinge, Henry Singleton da Teledyne. Singleton cresceu em um rancho no Texas, com o sonho de infância de se tornar um grande empresário no modelo do individualista robusto. Armado com um Ph.D. do MIT, ele fundou a Teledyne.²¹ O nome Teledyne deriva do grego e significa “força aplicada à distância” — um nome adequado, já que a força central que mantinha o vasto império unido era o próprio H

Através de aquisições, Singleton construiu a empresa de uma pequena empresa para o número 293 na lista da Fortune 500 em seis anos.²² Em dez anos, ele completou mais de 100 aquisições, eventualmente criando uma empresa extensa com 130 centros de lucro em tudo de metais exóticos a seguros.²³ Surpreendentemente, todo o sistema funcionou, com o próprio Singleton atuando como a cola que ligava todas as partes móveis. A certa altura, ele disse: “Eu defino meu trabalho **como** ter a liberdade de fazer o que *me* parece ser do melhor interesse da empresa a qualquer momento”. por humildade, mas quem pode evitar ficar maravilhado com seu histórico impressionante?” Singleton continuou a administrar a empresa até os setenta anos, sem pensar seriamente em sucessão. Afinal, por que se preocupar com a sucessão quando o objetivo de tudo é servir de plataforma para alavancar os talentos de seu notável gênio? “Se há uma única fraqueza nesta imagem brilhante”, continuou o artigo, “é esta: a Teledyne não é tanto um sistema, mas o reflexo da disciplina singular de um homem.”²⁵

TELEDYNE CORPORATION
A Classic "Genius with a Thousand Helpers"
Ratio of Cumulative Stock Returns to General Market,
January 1, 1952 – January 1, 1995



Que fraqueza acabou por ser. Depois que Singleton se afastou da administração cotidiana em meados da década de 1980, o vasto império começou a desmoronar. Do final de 1986 até sua fusão com a Allegheny em 1995, os retornos cumulativos das ações da Teledyne implodiram, caindo 66% atrás do mercado de ações em geral. Singleton realizou seu sonho de infância de se tornar um grande empresário, mas falhou totalmente na tarefa de construir uma grande empresa.

É QUEM VOCÊ PAGA, NÃO COMO VOCÊ PAGA

Esperávamos descobrir que as mudanças nos sistemas de incentivos, especialmente incentivos executivos, estariam altamente correlacionadas com o salto de bom para ótimo. Com toda a atenção dada à remuneração dos executivos — a mudança para opções de ações e os enormes pacotes que se tornaram lugar-comum — certamente, pensamos, o valor e a estrutura da remuneração devem desempenhar um papel fundamental na passagem de bom para ótimo. De que outra forma você consegue que as pessoas façam as coisas certas que criam grandes resultados?

Estávamos absolutamente errados em nossas expectativas.

Não encontramos nenhum padrão sistemático ligando a remuneração dos executivos ao processo de ir de bom a ótimo. A evidência simplesmente não

apóiam a ideia de que a estrutura específica de remuneração executiva atua como uma alavancas fundamental para levar uma empresa de boa a ótima.

Passamos semanas inserindo dados de remuneração de declarações de procura e realizamos 112 análises separadas em busca de padrões e correlações. Examinamos tudo o que pudemos quantificar para os cinco principais executivos — dinheiro versus ações, incentivos de longo prazo versus curto prazo, salário versus bônus e assim por diante. Algumas empresas usaram ações extensivamente; outros não. Alguns tinham altos salários; outros não. Alguns fizeram uso significativo de incentivos de bônus; outros não. Mais importante ainda, quando analisamos os padrões de remuneração dos executivos *em relação às empresas de comparação*, não encontramos diferenças sistemáticas sobre o uso de ações (ou não), altos salários (ou não), incentivos de bônus (ou não) ou remuneração de longo prazo (ou não). A única diferença significativa que encontramos foi que os executivos que passaram de bons a excelentes receberam uma remuneração em dinheiro total um pouco *menor* dez anos após a transição do que seus colegas nas empresas de

Não que a remuneração dos executivos seja irrelevante. Você tem que ser basicamente racional e razoável (duvido que Colman Mockler, David Maxwell ou Darwin Smith tenham trabalhado de graça), e as empresas feitas para vencer dedicaram tempo pensando sobre o assunto. Mas uma vez que você estruturou algo que faz sentido básico, a remuneração dos executivos desaparece como uma variável distintiva para levar uma organização de boa a ótima.

Por que isso pode ser? É simplesmente uma manifestação do princípio “primeiro quem”: *não é como você compensa seus executivos, mas quais executivos você deve compensar em primeiro lugar*. Se você tiver os executivos certos no ônibus, eles farão tudo ao seu alcance para construir uma grande empresa, não por causa do que “receberão” por ela, mas porque simplesmente não conseguem se imaginar se contentando com nada menos. O código moral deles exige a construção de excelência por si só, e é mais provável que você mude isso com um pacote de remuneração do que afetará se eles respiram. As empresas feitas para vencer entenderam uma verdade simples: as pessoas certas farão as coisas certas e entregará os melhores resultados de que são capazes, independentemente do sistema de incentivos.

Sim, a remuneração e os incentivos são importantes, mas por motivos muito diferentes em empresas feitas para vencer. O objetivo de um sistema de compensação não deve ser obter os *comportamentos* certos das pessoas erradas, mas, em primeiro lugar, colocar as pessoas certas no ônibus e mantê-las lá.

Não conseguimos olhar com tanto rigor para a remuneração de não executivos; tais dados não estão disponíveis em um formato tão sistemático quanto as declarações de procuração para altos executivos. No entanto, evidências de documentos e artigos de origem sugerem que a mesma ideia se aplica a todos os níveis de

uma organização.²⁷ Um exemplo particularmente vívido é a Nucor. A Nucor construiu todo o seu sistema com base na ideia de que você pode ensinar aos agricultores como fazer aço, mas não pode ensinar a ética de trabalho de um agricultor a pessoas que não a possuem. Assim, em vez de instalar usinas em cidades siderúrgicas tradicionais como Pittsburgh e Gary, ela localizou suas fábricas em locais como Crawfordsville, Indiana; Norfolk, Nebraska; e Plymouth, Utah - lugares cheios de verdadeiros fazendeiros que vão para a cama cedo, acordam de madrugada e vão direto ao trabalho sem alarde. “Tenho que ordenhar as vacas” e “Vou arar o norte quarenta antes do meio-dia” traduzido facilmente para “Tenho que enrolar algumas chapas de aço” e “Vou lançar quarenta toneladas antes do almoço”. A Nucor expulsou pessoas que não compartilhavam dessa ética de trabalho, gerando uma rotatividade de até 50 por cento no primeiro ano de uma fábrica, seguida por uma rotatividade muito baixa quando as pessoas certas se acomodaram para o longo

Para atrair e manter os melhores trabalhadores, a Nucor pagava a seus metalúrgicos mais do que qualquer outra siderúrgica do mundo. Mas construiu seu sistema de pagamento em torno de um mecanismo de bônus de equipe de alta pressão, com mais de 50 por cento da remuneração de um trabalhador vinculado diretamente à produtividade de sua equipe de trabalho de vinte a quarenta pessoas.²⁹ Os membros da equipe da Nucor geralmente apareciam para trabalhar trinta minutos antes para arrumar suas ferramentas e se preparar para decolar da linha de partida no instante em que a arma de câmbio disparasse.³⁰ “Temos os trabalhadores siderúrgicos que mais trabalham no mundo”, disse um executivo

da Nucor. “Contratamos cinco, trabalhamos com dez e pagamos com oito.”³¹ O sistema Nucor não visava transformar pessoas preguiçosas em trabalhadoras esforçadas, mas criar um ambient

os trabalhadores pulariam ou seriam jogados para fora do ônibus. Em um caso extremo, os trabalhadores expulsaram um colega preguiçoso da fábrica com uma cantoneira.³²

A Nucor rejeitou o velho ditado de que as pessoas são seu ativo mais importante. Em uma transformação de empresa para empresa excelente, as pessoas não são seu ativo mais importante. As pessoas certas são.

A Nucor ilustra um ponto-chave. Ao determinar “as pessoas certas”, as empresas feitas para vencer deram mais peso aos atributos de caráter do que à formação educacional específica, habilidades práticas, conhecimento especializado ou experiência de trabalho. Não que conhecimentos ou habilidades específicas não sejam importantes, mas eles viam essas características como mais ensináveis (ou pelo menos aprendíveis), ao passo que acreditavam que dimensões como caráter, ética de trabalho, inteligência básica, dedicação ao cumprimento de compromissos e valores estão mais arraigados. Como disse Dave Nassee, da Pitney Bowes:

Eu costumava ser fuzileiro naval, e os fuzileiros navais recebem muito crédito por construir os valores das pessoas. Mas não é assim que realmente funciona. O Corpo de Fuzileiros Navais recruta pessoas que compartilham os valores do corpo e, em seguida, fornece o treinamento necessário para cumprir a missão da organização. Vemos isso da mesma maneira na Pitney Bowes.

Temos mais pessoas que querem fazer a coisa certa do que a maioria das empresas. Não olhamos apenas para a experiência. Queremos saber: Quem são eles? Por que são eles? Descobrimos quem eles são perguntando por que eles tomaram decisões em suas vidas. As respostas a essas perguntas nos fornecem informações sobre seus valores fundamentais.³³

Um executivo que passou de bom a excelente disse que suas melhores decisões de contratação geralmente vinham de pessoas sem experiência no setor ou em negócios. Em um caso, ele contratou um gerente que havia sido capturado duas vezes durante a Segunda Guerra Mundial e escapou nas duas vezes. “Achei que qualquer um que pudesse fazer isso não deveria ter problemas com os negócios.”³⁴

RIGOROSO, NÃO IMPECÁVEL

As empresas "feitas para vencer" provavelmente parecem lugares difíceis de se trabalhar - e realmente são. Se você não tem o que é preciso, provavelmente não durará muito. Mas não são culturas impiedosas, são culturas rigorosas. E a distinção é crucial.

Ser implacável significa hackear e cortar, especialmente em tempos difíceis, ou demitir pessoas arbitrariamente sem nenhuma consideração cuidadosa. Ser rigoroso significa aplicar consistentemente padrões exigentes em todos os momentos e em todos os níveis, especialmente na alta administração. Ser rigoroso, e não implacável, significa que as melhores pessoas não precisam se preocupar com seus cargos e podem se concentrar totalmente em seu trabalho.

Em 1986, o Wells Fargo adquiriu o Crocker Bank e planejava eliminar grandes quantidades de custos excedentes na consolidação. Não há nada de incomum nisso — todas as fusões bancárias na era da desregulamentação visavam cortar custos excessivos de um setor inchado e protegido. No entanto, o que era incomum na consolidação da Wells Crocker é a maneira como a Wells integrou a administração ou, para ser mais preciso, a maneira como nem tentou integrar a maior parte da administração da Crocker à cultura da Wells.

A equipe do Wells Fargo concluiu logo de cara que a grande maioria dos gerentes da Crocker seriam as pessoas erradas no ônibus. O pessoal da Crocker há muito estava imerso nas tradições e regalias da cultura banqueira de estilo antigo, completo com uma sala de jantar executiva de mármore com seu próprio chef e \$ 500.000 em porcelana . comida preparada pelo serviço de alimentação de um dormitório universitário.³⁶ Wells Fargo deixou claro para os gerentes da Crocker: “Vejam, isso não é uma fusão de iguais; é uma aquisição; compramos suas filiais e seus clientes; nós não o adquirimos. A Wells Fargo demitiu a maior parte da equipe de gerenciamento da Crocker — 1.600 gerentes da Crocker foram embora no primeiro dia — incluindo quase todos os altos executivos.³⁷ Um crítico pode dizer: “São apenas as pessoas da Wells protegendo a

si mesmas”. Mas considere o seguinte fato: a Wells Fargo também despachou alguns de seus próprios gerentes nos casos em que os gerentes da Crocker foram considerados mais qualificados.

Quando se tratava de gerenciamento, os padrões da Wells Fargo eram ferozes e consistentes. Como uma equipe esportiva profissional, apenas os melhores faziam o corte anual,

independentemente do cargo ou mandato. Resumiu um executivo da Wells Fargo: “A única maneira de entregar para as pessoas que estão alcançando é não sobrecarregá-las com as pessoas que não estão alcançando.”³⁸

Superficialmente, isso parece implacável. Mas as evidências sugerem que o gerente médio da Crocker simplesmente não tinha o mesmo calibre que o gerente médio do Wells e teria falhado na cultura de desempenho do Wells Fargo. Se eles não conseguiram entrar no ônibus a longo prazo, por que deixá-los sofrer a curto prazo? Um executivo sênior da Wells Fargo nos disse: “Todos nós concordamos que isso foi uma aquisição, não uma fusão, e não faz sentido rodeios, não sendo direto com as pessoas. Decidimos que seria melhor simplesmente fazê-lo no primeiro dia. Planejamos nossos esforços para que pudéssemos dizer, logo de cara: 'Desculpe, não vemos um papel para você' ou 'Sim, vemos um papel; você tem um emprego, então pare de se preocupar com isso.' Não íamos submeter nossa cultura à morte por ”³⁹

mil cortes.' Deixar as pessoas definhando na incerteza por meses ou anos, roubando um tempo precioso de suas vidas que poderiam usar para passar para outra coisa, quando no final não vão conseguir de qualquer maneira - isso seria implacável . Lidar com isso logo de cara e deixar as pessoas seguirem com suas vidas – isso é

Não que a aquisição de Crocker seja fácil de engolir. Nunca é agradável ver milhares de pessoas perderem seus empregos, mas a era da desregulamentação bancária viu centenas de milhares de empregos perdidos. Diante disso, é interessante observar dois pontos. Em primeiro lugar, a Wells Fargo fez menos grandes demissões do que sua empresa de comparação, o Bank of America . -To-Great Company aplica-se primeiro no topo, com foco naqueles que detêm o maior fardo de responsabilidade.

Ser rigoroso nas decisões de pessoal significa primeiro tornar-se rigoroso nas decisões de pessoal *da alta administração* . Na verdade, temo que as pessoas possam usar “primeiro o rigor de quem” como desculpa para cortar pessoas sem pensar para melhorar o desempenho. “É difícil de fazer, mas temos que ser rigorosos”, posso ouvi-los dizer. E eu estremeço. Pois não apenas muitas pessoas boas e trabalhadoras serão prejudicadas no processo, mas as evidências sugerem que tais táticas são contrárias à produção de grandes resultados sustentados. As empresas fe

corte de contagem como tática e quase nunca a usou como estratégia principal. Mesmo no caso do Wells Fargo, a empresa usou *metade* das demissões do que o Bank of America durante a era de transição.

Seis das onze empresas "feitas para vencer" registraram zero demissões de dez anos antes da data da inovação até 1998, e outras quatro relataram apenas uma ou duas demissões.

Por outro lado, encontramos demissões cinco vezes mais frequentes nas empresas de comparação do que nas empresas feitas para vencer. Algumas das empresas de comparação tinham um vício quase crônico em demissões e reestruturações.⁴²

Seria um erro — um erro trágico, na verdade — pensar que a maneira de iniciar uma transição de bom para ótimo é brandindo o machado deliberadamente contra um grande número de pessoas que trabalham duro. Reestruturações intermináveis e hackers estúpidos nunca fizeram parte do modelo de sucesso.

Como Ser Rigoroso

Extraímos três disciplinas práticas da pesquisa por serem rigorosas em vez de implacáveis.

Disciplina prática nº 1: Em caso de dúvida, não contrate - continue procurando.

Uma das leis imutáveis da física de gerenciamento é a "Lei de Packard". (Assim chamado porque aprendemos isso pela primeira vez em um projeto de pesquisa anterior de David Packard, cofundador da Hewlett-Packard Company.) É mais ou menos assim: nenhuma empresa pode aumentar as receitas consistentemente mais rápido do que sua capacidade de conseguir o número suficiente de pessoas certas para implementar esse crescimento e ainda se tornar uma grande empresa. Se sua taxa de crescimento em receitas supera consistentemente sua taxa de crescimento em pessoas, você simplesmente não irá - na verdade não pod

Aqueles que constroem grandes empresas entendem que o maior acelerador do crescimento de qualquer grande empresa não são os mercados, a tecnologia, a concorrência ou os produtos. É uma coisa acima de todas as outras: a capacidade de

obter e manter o suficiente das pessoas certas.

A equipe administrativa da Circuit City entendeu instintivamente a Lei de Packard. Dirigindo por Santa Bárbara no dia seguinte ao Natal, alguns anos atrás, notei algo diferente na loja da Circuit City. Outras lojas tinham letreiros e banners alcançando os clientes: "Sempre os melhores preços" ou "Ótimas ofertas pós-feriado" ou "Melhor seleção pós-Natal" e assim por diante. Mas não Circuit City. Tinha uma faixa que dizia: "Sempre procurando por ótimas pessoas".

A placa me lembrou de nossa entrevista com Walter Bruckart, vice-presidente durante os bons anos. Quando solicitado a citar os cinco principais fatores que levaram à transição da mediocridade para a excelência, Bruckart disse: "Um seria as pessoas. Dois seriam pessoas. Três seriam pessoas. Quatro seriam pessoas. E cinco seriam pessoas. Uma grande parte de nossa transição pode ser atribuída à nossa disciplina em escolher as pessoas certas." Bruckart então relembrhou uma conversa com o CEO Alan Wurtzel durante um surto de crescimento em "Alan, estou realmente City para [] me cansando de tentar encontrar exatamente a pessoa certa em Circuit preencher esta ou aquela posição. Em que ponto eu me comprometo?" Sem hesitar, Alan disse: 'Você não faz concessões. Achamos outra maneira de passar até encontrarmos as pessoas certas.'

"43

Um dos principais contrastes entre Alan Wurtzel na Circuit City e Sidney Cooper na Silo é que Wurtzel passou a maior parte de seu tempo nos primeiros anos focado em colocar as pessoas certas no ônibus, enquanto Cooper passou 80% de seu tempo concentrando-se no lojas certas para comprar.⁴⁴ O primeiro objetivo de Wurtzel era formar a melhor e mais profissional equipe de gerenciamento do setor; O primeiro objetivo de Cooper era simplesmente crescer o mais rápido possível. A Circuit City colocou uma ênfase tremenda em conseguir as pessoas certas para cima e para baixo na linha, de motoristas de entrega a vice-presidentes; Silo desenvolveu uma reputação de não ser capaz de fazer o básico, como fazer entregas em domicílio sem danificar os produtos.⁴⁵ De acordo com Dan Rexinger, da Circuit City, "fizemos os melhores motoristas de entrega em domicílio do setor. Dissemos a eles: 'Você é o último contato que o cliente tem com a Circuit City. Nós vamos fornecer-lhe uniformes. Vamos exigir que você se barbeie, que não tenha BO. Vocês serão profissionais.' A mudança na forma como lidamos

clientes ao fazer uma entrega foi absolutamente incrível. Recebíamos notas de agradecimento sobre a cortesia dos motoristas.”⁴⁶ Cinco anos depois do mandato de Wurtzel, Circuit City e Silo tinham essencialmente a mesma estratégia de negócios (as mesmas respostas para as perguntas “o quê”), mas a Circuit City decolou como um foguete, batendo o mercado de ações em geral 18,5 a 1 nos quinze anos após sua transição, enquanto a Silo avançava aos trancos e barrancos até ser finalmente adquirida por uma empresa estrangeira.⁴⁷ Mesma estratégia, pessoas diferentes, resultados diferentes.

Disciplina Prática nº 2: Quando você sabe que precisa fazer uma mudança nas pessoas, agir.

No momento em que você sente a necessidade de gerenciar alguém com rigidez, você cometeu um erro de contratação. As melhores pessoas não precisam ser gerenciadas. Guiado, ensinado, liderado - sim. Mas não rigidamente gerenciado. Todos nós já experimentamos ou observamos o seguinte cenário. Temos uma pessoa errada no ônibus e sabemos disso. No entanto, esperamos, atrasamos, tentamos alternativas, damos uma terceira e quarta chance, esperamos que a situação melhore, investimos tempo tentando administrar adequadamente a pessoa, construímos pequenos sistemas para compensar suas deficiências e assim adiante. Mas a situação não melhora. Quando vamos para casa, encontramos nossa energia desviada pensando (ou conversando com nosso cônjuge) sobre aquela pessoa. Pior ainda, todo o tempo e energia que gastamos com aquela pessoa desviam a energia do desenvolvimento e do trabalho com todas as pessoas certas. Continuamos tropeçando até que a pessoa saia sozinha (para nosso grande alívio) ou finalmente agimos (também para nosso grande alívio). Enquanto isso, nossos melhores funcionários se perguntam: “Por que você demorou tanto?”

Deixar as pessoas erradas por perto é injusto com todas as pessoas certas, pois elas inevitavelmente se vêem compensando as inadequações das pessoas erradas. Pior, pode afastar as melhores pessoas. Pessoas com alto desempenho são intrinsecamente motivadas pelo desempenho e, quando veem seus esforços impedidos por carregar peso extra, acabam ficando frustradas.

Esperar demais antes de agir é igualmente injusto para as pessoas que precisam descer do ônibus. Para cada minuto que você permite que uma pessoa continue ocupando um lugar quando você sabe que essa pessoa não vai conseguir no final, você está roubando uma parte de sua vida, tempo que ela poderia gastar procurando um lugar melhor onde ela pudesse florescer. De fato, se formos honestos conosco mesmos, a razão pela qual esperamos demais muitas vezes tem menos a ver com a preocupação co-

própria conveniência. Ele está fazendo um bom trabalho e seria um grande aborrecimento substituí-lo, então evitamos o problema. Ou achamos todo o processo de lidar com o problema estressante e desagradável. Então, para nos poupar estresse e desconforto, esperamos. E espere. E espere. Enquanto isso, todas as melhores pessoas ainda estão se perguntando: “Quando eles farão algo sobre isso? Quanto tempo isso vai durar?”

Usando dados dos *Relatórios de Informações Corporativas da Moody's*, pudemos examinar o padrão de rotatividade nos altos níveis da administração. Não encontramos diferença na *quantidade* de “churn” (volume de negócios dentro de um período de tempo) entre as empresas feitas para vencer e as empresas de comparação. Mas encontramos diferenças no *padrão* de rotatividade.⁴⁸

As empresas feitas para vencer apresentavam o seguinte padrão bipolar no nível da alta administração: as pessoas ficavam no ônibus por muito tempo ou desciam do ônibus às pressas. Em outras palavras, as empresas “feitas para vencer” não churn mais, mas *melhor*.

Os líderes feitos para vencer não seguiram um modelo de gestão conveniente de “experimentar muitas pessoas e manter quem funciona”. Em vez disso, eles adotaram a seguinte abordagem: “Vamos reservar um tempo para fazer seleções A+ rigorosas desde o início. Se acertarmos, faremos de tudo para tentar mantê-los a bordo por muito tempo. Se cometermos um erro, confrontaremos esse fato para que possamos continuar nosso trabalho e eles possam seguir com suas vidas.”

Os líderes feitos para vencer, no entanto, não se apressariam em julgar. Freqüentemente, eles investiam um esforço substancial para determinar se alguém estava no lugar errado antes de concluir que estavam com a pessoa errada no ônibus. Quando Colman Mockler se tornou CEO da Gillette, ele não se enfureceu, jogando pessoas pela janela de um ônibus em movimento. Em vez disso, ele gastou 55% de seu tempo durante seus primeiros dois anos no cargo, mexendo com a equipe administrativa, mudando ou transferindo 38 das 50 pessoas mais importantes. Disse Mockler: “Cada minuto dedicado a colocar a pessoa certa no lugar certo vale semanas depois” .

Seu ponto sobre “colocar as pessoas certas no ônibus” em comparação com outras empresas está correto. Há um corolário que também é importante. Passei muito tempo pensando e conversando sobre quem senta onde no ônibus. Chamei isso de “colocar pinos quadrados em buracos quadrados e pinos redondos em buracos redondos”. outras posições onde possam florescer.

Pode levar algum tempo para saber com certeza se alguém está simplesmente no lugar errado ou se precisa sair do ônibus.

No entanto, quando os líderes "feitos para vencer" soubessem que precisavam fazer um povo mudar, eles agiriam .

Mas como você sabe quando você sabe? Duas questões-chave podem ajudar.

Primeiro, se fosse uma decisão de contratação (em vez de uma decisão “essa pessoa deveria sair do ônibus?”), você contrataria a pessoa novamente? Em segundo lugar, se a pessoa viesse lhe dizer que está partindo em busca de uma nova oportunidade empolgante, você se sentiria terrivelmente desapontado ou secretamente aliviado?

Disciplina prática nº 3: coloque seus melhores profissionais em suas maiores oportunidades, não em seus maiores problemas.

No início dos anos 1960, RJ Reynolds e Philip Morris obtiveram a grande maioria de suas receitas da arena doméstica. A abordagem de RJ Reynolds para os negócios internacionais era: “Se alguém no mundo quiser um Camel, que nos ligue.”⁵⁰ Joe Cullman, da Philip Morris, tinha uma visão diferente.

Ele identificou os mercados internacionais como a melhor oportunidade para crescimento de longo prazo, apesar do fato de a empresa obter menos de 1% de suas receitas no exterior.

Cullman ficou intrigado com a melhor “estratégia” para o desenvolvimento de operações internacionais e acabou chegando a uma resposta brilhante: não era uma resposta “o que”, mas um “quem”. Ele tirou seu primeiro executivo, George Weissman, do principal negócio doméstico e o colocou no comando internacional. Na época, internacional não representava quase nada - uma pequena

departamento de exportação, um investimento difícil na Venezuela, outro na Austrália e uma pequena operação no Canadá. “Quando Joe colocou George no comando internacional, muitas pessoas se perguntaram o que George havia feito de errado”, brincou um dos colegas de Weissman.⁵¹ “Eu não sabia se estava sendo jogado de lado, escada abaixo ou pela janela”, disse Weissman. “Aqui eu estava administrando 99% da empresa e no dia seguinte estaria administrando 1% ou menos.”⁵²

No entanto, como a revista *Forbes* observou vinte anos depois, a decisão de Cullman de transferir Weissman para a menor parte do negócio foi um golpe de gênio. Urbano e sofisticado, Weissman era a pessoa perfeita para desenvolver mercados como a Europa, e ele transformou a internacionalização na parte maior e de mais rápido crescimento da empresa. Na verdade, sob a direção de Weissman, o Marlboro tornou-se o cigarro mais vendido *do mundo* três anos *antes* de se tornar o número um nos Estados Unidos.⁵³

O caso RJR versus Philip Morris ilustra um padrão comum. As empresas feitas para vencer criaram o hábito de colocar seus melhores funcionários em suas melhores oportunidades, não em seus maiores problemas. As empresas de comparação tinham uma tendência a fazer exatamente o oposto, falhando em compreender o fato de que gerenciar seus problemas só pode torná-lo bom, enquanto construir suas oportunidades é a única maneira de se tornar excelente.

Há um importante corolário dessa disciplina: *quando você decidir vender seus problemas, não venda seus melhores profissionais*. Este é um daqueles pequenos segredos da mudança. Se você criar um lugar onde as melhores pessoas sempre tenham assento no ônibus, é mais provável que elas apoiem as mudanças de direção.

Por exemplo, quando a Kimberly-Clark vendeu as fábricas, Darwin Smith deixou claro: a empresa pode estar se livrando do negócio de papel, *mas manterá seus melhores funcionários*. “*Muitos de nosso pessoal* vieram do negócio de papel. Então, de repente, as joias da coroa estão sendo vendidas e eles perguntam: ‘Qual é o meu futuro?’ ” explicou Dick Auchter. “E Darwin dizia: ‘Precisamos de todos os gerentes talentosos que conseguirmos. Nós os mantemos.

" 54

Apesar do fato de terem pouca ou nenhuma experiência com o consumidor, Smith transferiu todos os melhores profissionais de papel para o negócio de consumo.

Entrevistamos Dick Appert, um executivo sênior que passou a maior parte de sua carreira na divisão de fabricação de papel da Kimberly-Clark, a mesma divisão vendida para criar fundos para a grande mudança da empresa para produtos de consumo. Ele falou com orgulho e entusiasmo sobre a transformação da Kimberly Clark, como ela teve a coragem de vender as fábricas de papel, como teve a visão de sair do negócio de papel e jogar os lucros no negócio de consumo, e como assumiu a Procter & Gamble. "Nunca tive qualquer discussão com a nossa decisão de dissolver a divisão de papel da empresa", disse ele. "Nós realmente nos livramos das fábricas de papel naquela época, e eu estava absolutamente de acordo com isso." 55 Pare e pense nisso por um momento. As pessoas certas querem fazer parte da construção de algo grande, e Dick Appert viu que a Kimberly-Clark poderia se tornar grande vendendo a parte da empresa onde passou a maior parte de sua vida profissional.

Os casos da Philip Morris e da Kimberly-Clark ilustram um ponto final sobre "as pessoas certas". Notamos uma atmosfera de nível 5 no alto escalão executivo de todas as empresas feitas para vencer, especialmente durante os principais anos de transição. Não que todos os executivos da equipe tenham se tornado líderes de nível 5 totalmente evoluídos no mesmo grau que Darwin Smith ou Colman Mockler, mas cada membro central da equipe transformou a ambição pessoal em ambição para a empresa. Isso sugere que os membros da equipe tinham potencial de nível 5 - ou pelo menos eram capazes de operar de maneira consistente com o estilo de liderança de nível 5.

Você pode estar se perguntando: "Qual é a diferença entre um membro da equipe executiva de nível 5 e ser apenas um bom soldado?" Um membro da equipe executiva de nível 5 não concorda cegamente com a autoridade e é um líder forte por mérito próprio, tão motivado e talentoso que transforma sua arena em uma das melhores do mundo. No entanto, cada membro da equipe também deve ter a capacidade de combinar essa força para fazer o que for necessário para tornar a empresa excelente.

De fato, um dos elementos cruciais para levar uma empresa de boa a excelente é um tanto paradoxal. Você precisa de executivos, por um lado, que argumentem e debatam - às vezes violentamente - em busca do melhor

respostas, mas, por outro lado, que se unem plenamente em torno de uma decisão, independentemente dos interesses paroquiais.

Um artigo sobre a Philip Morris disse sobre a era Cullman: “Esses caras nunca concordaram com nada e discutiam sobre tudo, matavam uns aos outros e envolviam todos, altos e baixos, pessoas talentosas. Mas quando eles tinham que tomar uma decisão, a decisão aparecia. Isso fez a Philip Morris.”⁵⁶ Não importa o quanto eles discutissem, disse um executivo da Philip Morris, “eles estavam sempre em busca da melhor resposta. No final, todos apoiaram a decisão. Todos os debates eram para o bem comum da empresa, não seus próprios interesses.”⁵⁷

PRIMEIRO QUEM, GRANDES EMPRESAS, E UMA ÓTIMA VIDA

Sempre que ensino as descobertas de bom para ótimo, alguém quase sempre levanta a questão do custo pessoal de fazer uma transição de bom para ótimo. Em outras palavras, é possível construir uma grande empresa e também construir uma ótima vida?

Sim.

O segredo para fazer isso está neste capítulo.

Passei alguns dias com um executivo sênior da Gillette e sua esposa em uma conferência executiva em Hong Kong. Durante nossas conversas, perguntei a eles se achavam que Colman Mockler, o CEO mais responsável pela transição da Gillette de boa para ótima, tinha uma vida ótima. A vida de Colman girava em torno de três grandes amores, eles me contaram: sua família, Harvard e Gillette. Mesmo durante os tempos mais sombrios e intensos das crises de aquisição da década de 1980 e apesar da natureza cada vez mais global dos negócios da Gillette, Mockler manteve um equilíbrio notável em sua vida. Ele não reduziu significativamente o tempo que passava com a família, raramente trabalhando à noite ou nos fins de semana. Ele manteve suas práticas de adoração disciplinadas. Ele continuou seu trabalho ativo no conselho administrativo do Harvard College.⁵⁸

Quando perguntei como Mockler conseguiu tudo isso, o executivo disse: “Oh, realmente não foi tão difícil para ele. Ele era tão bom em montar o

pessoas certas ao seu redor e colocando as pessoas certas nos lugares certos, que ele simplesmente não precisava estar lá todas as horas do dia e da noite. Esse era todo o segredo de Colman para o sucesso e o equilíbrio.” O executivo prosseguiu explicando que provavelmente encontraria Mockler tanto na loja de ferragens quanto “Ele realmente gostava de arrumar a casa, consertar as coisas. Ele sempre parecia encontrar tempo para relaxar dessa maneira. Então a esposa do executivo acrescentou: “Quando Colman morreu e todos nós fomos ao funeral, olhei em volta e percebi quanto amor havia na sala. Este era um homem que passava quase todas as suas horas de vigília com pessoas que o amavam, que amavam o que faziam e que amavam umas às outras - no trabalho, em casa, em seu trabalho de caridade, em qualquer lugar.

E a declaração tocou um sino para mim, pois havia algo sobre as equipes de executivos feitas para vencer que eu não conseguia descrever, mas que claramente as diferenciava. Ao encerrar nossa entrevista com George Weissman, da Philip Morris, comentei: “Quando você fala sobre seu tempo na empresa, é como se estivesse descrevendo um caso de amor”. Ele riu e disse: “Sim. Além do meu casamento, foi o caso de amor apaixonado da minha vida. Acho que muitas pessoas não entenderiam do que estou falando, mas suspeito que meus colegas entenderiam.” Weissman e muitos de seus colegas executivos mantiveram escritórios na Philip Morris, chegando regularmente, muito depois da aposentadoria. Um corredor na sede mundial da Philip Morris é chamado de “salão dos feiticeiros de era”. Da mesma forma, Dick Appert, da Kimberly-Clark, disse em sua entrevista: “Nunca tive ninguém na Kimberly-Clark, em todos os meus quarenta e um anos, que dissesse algo desagradável para mim. Agradeço a Deus no dia em que fui contratado porque convivi com pessoas maravilhosas. Boas, boas pessoas que se respeitavam e se admiravam.”⁶⁰

Os membros das equipes feitas para vencer tendiam a se tornar e permanecer amigos para o resto da vida. Em muitos casos, eles ainda mantêm contato próximo anos ou décadas depois de trabalharem juntos. Foi impressionante ouvir os falar sobre a era da transição, pois não importa quão escuros fossem os dias ou quão grandes fossem as tarefas, essas pessoas se divertiam! Eles gostavam da companhia um do outro e realmente ansiavam por reuniões. Vários executivos caracterizaram seus anos nas equipes de sucesso como o ponto alto de suas vidas.

foi além do respeito mútuo (que eles certamente tinham), para uma camaradagem duradoura.

A adesão à ideia de “primeiro quem” pode ser o elo mais próximo entre uma grande empresa e uma ótima vida. Pois não importa o que alcancemos, se não passarmos a maior parte do nosso tempo com pessoas que amamos e respeitamos, não podemos ter uma vida ótima. Mas se passarmos a maior parte do nosso tempo com pessoas que amamos e respeitamos - pessoas com quem realmente gostamos de estar no ônibus e que nunca nos desapontarão - então quase certamente teremos uma ótima vida, não importa para onde o ônibus vá. As pessoas que entrevistamos das empresas "feitas para vencer" claramente amavam o que faziam, em grande parte porque amavam as pessoas com quem

Resumo do Capítulo

Primeiro Quem. Então o que

PONTOS CHAVE

- Os líderes feitos para vencer começaram a transformação primeiro colocando as pessoas certas no ônibus (e as pessoas erradas fora do ônibus) e depois descobrindo para onde ir.
- O ponto-chave deste capítulo *não* é apenas a ideia de trazer as pessoas certas para a equipe. O ponto-chave é que as perguntas “quem” vêm antes das decisões “o quê” – antes da visão, antes da estratégia, antes da estrutura da organização, antes das táticas. *Primeiro quem, depois o quê* - como uma disciplina rigorosa, aplicada de forma consistente.
- As empresas de comparação frequentemente seguiam o modelo de “gênio com mil ajudantes” — um líder genial que define uma visão e depois recruta uma equipe de “ajudantes” altamente capazes para fazer a visão acontecer. Este modelo falha quando o gênio parte.
- Os líderes feitos para vencer eram rigorosos, não impiedosos, nas decisões de pessoas. Eles não contavam com demissões e reestruturações como estratégia principal para melhorar o desempenho. As empresas de comparação usaram demissões em uma extensão muito maior.
- Descobrimos três disciplinas práticas para sermos rigorosos nas pessoas decisões:
 1. Na dúvida, não contrate — continue procurando. (*Corolário*: uma empresa deve limitar seu crescimento com base em sua capacidade de atrair o número suficiente de pessoas certas.)

2. Quando você souber que precisa fazer uma pessoa mudar, ajude.

(*Corolário: Primeiro, certifique-se de não colocar alguém no lugar errado.*)

3. Coloque seus melhores profissionais em suas maiores oportunidades, não em seus maiores problemas. (*Corolário: se você vende seus problemas, não venda seus melhores*

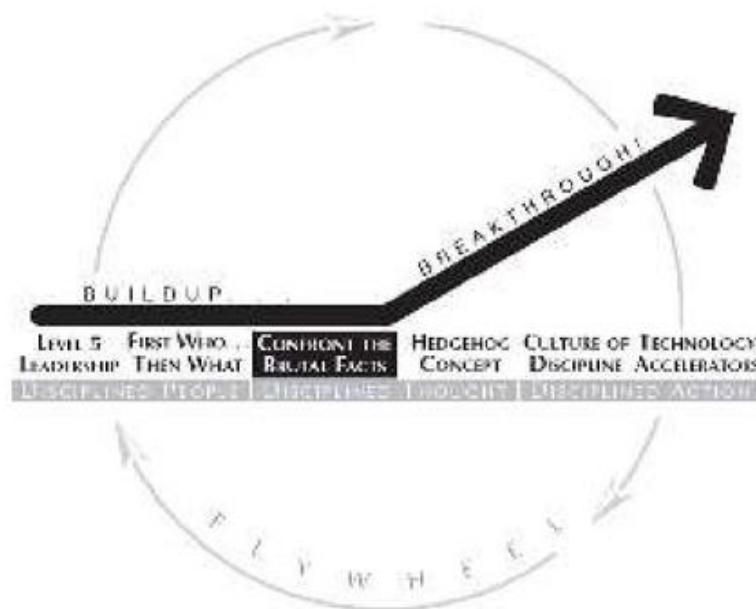
profissionais.) • Equipes de gerenciamento feitas para vencer consistem em pessoas que debatem vigorosamente em busca das melhores respostas, mas que se unem por trás das decisões, independentemente do paroquial interesses.

DESCOBERTAS INESPERADAS

- Não encontramos nenhum padrão sistemático ligando a remuneração dos executivos à mudança de bom para ótimo. O objetivo da remuneração não é “motivar” os comportamentos certos das pessoas erradas, mas, em primeiro lugar, atrair e manter as pessoas certas.
- O velho ditado “As pessoas são o seu bem mais importante” está errado. As pessoas não são o seu ativo mais importante. As pessoas **certas** são. • Se alguém é a “pessoa certa” tem mais a ver com traços de caráter e capacidades inatas do que com conhecimento, experiência ou habilidades específicas.

Capítulo 4

Confronte os fatos brutais (mas nunca perca a fé)



Não há erro pior na liderança pública do que alimentar falsas esperanças que logo serão varridas.

—WINSTON S. CHURCHILL,

*The Hinge of Fate*¹

No início dos anos 1950, a Great Atlantic and Pacific Tea Company, comumente conhecida como A&P, era a maior organização de varejo do mundo e uma das maiores corporações dos Estados Unidos, ficando atrás apenas da General Motors em vendas anuais.² A Kroger, em contraste, era uma rede de supermercado nada espetacular, com menos da metade do tamanho da A&P, com

desempenho que mal acompanhou o ritmo do mercado em geral.

Então, na década de 1960, a A&P começou a vacilar enquanto a Kroger começava a lançar as bases para uma transição para uma grande empresa. De 1959 a 1973, ambas as empresas ficaram para trás no mercado, com a Kroger saindo um pouco à frente da A&P. Depois disso, as duas empresas divergiram completamente e, nos 25 anos seguintes, a Kroger gerou retornos cumulativos dez vezes maiores que o mercado e oitenta vezes melhores que os da A&P.

Como aconteceu uma reversão tão dramática da sorte? E como uma empresa tão boa quanto a A&P pode se tornar tão ruim?

Notas:

1. O ponto de transição de Kroger ocorreu em 1973.
2. O gráfico mostra o valor de \$ 1 investido em 1º de janeiro de 1959.
3. Retornos acumulados, dividendos reinvestidos, até 1º de janeiro de 1973.

Notas:

1. O ponto de transição de Kroger ocorreu em 1973.
2. O gráfico mostra o valor de \$ 1 investido em 1º de janeiro de 1973.
3. Retornos acumulados, dividendos reinvestidos, até 1º de janeiro de 1998.

A A&P tinha um modelo perfeito para a primeira metade do século XX, quando duas guerras mundiais e uma depressão impuseram a frugalidade aos americanos: mantimentos baratos e abundantes vendidos em lojas utilitárias. Mas na afluente segunda metade do século XX, os americanos mudaram. Eles queriam lojas melhores, lojas maiores, mais opções nas lojas. Eles queriam pão fresco, flores, alimentos saudáveis, remédios para resfriado, produtos frescos, 45 opções de cereais e dez tipos de leite. Eles queriam itens excêntricos, como cinco tipos diferentes de brotos caros e várias misturas de proteína em pó e ervas medicinais chinesas. Ah, e eles queriam poder fazer suas transações bancárias e tomar suas vacinas anuais contra a gripe enquanto faziam compras. Em suma, eles não queriam mais mercearias. Eles queriam superlojas, com um grande quarteirão “S” no peito — oferecendo quase tudo sob o mesmo teto, com muito estacionamento, preços baratos, pisos limpos e um zilhão de filas no caixa.

Agora, logo de cara, você pode estar pensando: “Ok, então a história da A&P é a de uma empresa envelhecida que tinha uma estratégia certa para a época,

mas os tempos mudaram e o mundo passou despercebido à medida que empresas mais jovens e mais sintonizadas ofereciam aos clientes mais do que eles queriam. O que há de tão interessante nisso?"

Aqui está o que é interessante: tanto a Kroger quanto a A&P eram empresas antigas (Kroger com 82 anos, A&P com 111 anos) entrando na década de 1970; ambas as empresas tinham quase todos os seus ativos investidos em mercearias tradicionais; ambas as empresas tinham fortalezas fora das principais áreas de crescimento dos Estados Unidos; e ambas as empresas tinham conhecimento de como o mundo ao seu redor estava mudando. No entanto, uma dessas duas empresas confrontou os fatos brutais da realidade e mudou completamente todo o seu sistema em resposta; o outro enfiou a cabeça na areia.

Em 1958, a revista *Forbes* descreveu a A&P como "o Reino Eremita", governado como uma monarquia absoluta por um príncipe idoso.³ Ralph Burger, o sucessor dos irmãos Hartford que construíram a dinastia A&P, procurou preservar duas coisas acima de tudo: dividendos em dinheiro para a fundação da família e a glória passada dos irmãos Hartford. De acordo com um diretor da A&P, Burger "se considerava a reencarnação do velho John Hartford, a ponto de usar uma flor na lapela todos os dias da estufa de Hartford. Ele tentou realizar, contra toda a oposição, o que achava que o Sr. John [Hartford] teria gostado."⁴ Burger incutiu um "o que o Sr. Hartford faria?" abordagem às decisões, seguindo o lema "Você não pode discutir com cem anos de sucesso."⁵ De fato, através de Burger, o Sr. Hartford continuou a ser a força dominante no conselho por quase vinte anos. Não importa o fato de que ele já estava morto.⁶ À medida que os fatos brutais sobre a incompatibilidade entre seu modelo anterior e o mundo em mudança começaram a

se acumular, a A&P montou uma defesa cada vez mais enérgica contra esses fatos. Em uma série de eventos, a empresa abriu uma nova loja chamada The Golden Key, uma marca separada onde poderia experimentar novos métodos e modelos para saber o que os clientes queriam.⁷ Não vendia produtos da marca A&P, dava ao gerente da loja mais liberdade, experimentou novos departamentos inovadores e começou a evoluir para a superloja moderna. Os clientes gostaram muito. Aqui, bem debaixo de seus narizes, eles começaram a descobrir a resposta para as perguntas sobre por que estavam perdendo participação de mercado e o que poderiam fazer a respeito.

O que os executivos da A&P fizeram com a Chave de Ouro?

Eles não gostaram das respostas que ela deu, então a

fecharam.⁸ A A&P então começou um padrão de cambalear de uma estratégia para outra, sempre procurando uma solução única para seus problemas. Realizou comícios de incentivo, lançou programas, pegou modismos, demitiu CEOs, contratou CEOs e os demitiu novamente. Ela lançou o que um observador do setor chamou de “política de terra arrasada”, uma estratégia radical de redução de preços para aumentar a participação no mercado, mas nunca lidou com o fato *lojas*. básico de que os clientes não queriam preços mais baixos, **mas diferentes** . o que levou a lojas ainda mais monótonas e serviços piores, que por sua vez afastaram os clientes, reduzindo ainda mais as margens, resultando em lojas ainda mais sujas e serviços piores. “Depois de um tempo, a sujeira continuou aumentando”, disse um ex-

gerente da A&P. “Não tínhamos apenas sujeira, tínhamos sujeira suja.”¹⁰

Enquanto isso, na Kroger, surgiu um padrão completamente diferente. A Kroger também realizou experimentos na década de 1960 para testar o conceito de superloja.¹¹ Em 1970, a equipe executiva da Kroger chegou a uma conclusão inescapável: o antigo modelo de mercearia (que respondia por quase 100% dos negócios da Kroger) seria extinto. Ao contrário da A&P, no entanto, Kroger confrontou essa ver-

A ascensão de Kroger é notavelmente simples e direta, quase enlouquecedora. Durante as entrevistas, Lyle Everingham e seu predecessor Jim Herring (CEOs durante os anos cruciais da transição) foram educados e prestativos, mas um pouco exasperados com nossas perguntas. Para eles, parecia tão claro. Quando pedimos a Everingham para alocar cem pontos entre os cinco principais fatores na transição, ele disse: “Acho sua pergunta um pouco confusa. Basicamente, fizemos uma extensa pesquisa e os dados voltaram altos e claros: as lojas de supercombinação eram o caminho do futuro. Também aprendemos que você tinha que ser o número um ou o número dois em cada mercado, ou tinha que sair.* Claro, houve algum ceticismo no início. Mas uma vez que olhamos para os fatos, realmente não havia dúvida sobre o que tínhamos que fazer. Então nós simplesmente fizemos.”¹²

A Kroger decidiu eliminar, mudar ou substituir todas as lojas e deixar todas as regiões que não se encaixassem nas novas realidades. Todo o sistema seria virado do avesso, loja por loja, quarteirão por quarteirão, cidade por cidade, estado por estado.

No início da década de 1990, a Kroger havia reconstruído todo o seu sistema no novo modelo e estava a caminho de se tornar a cadeia de supermercados número um nos Estados Unidos, posição que alcançaria em 1999.¹³ Enquanto isso, a A&P ainda tinha *mais* metade de suas lojas no antigo tamanho dos anos 1950 e havia diminuído para um triste remanescente de um outrora grande instituição americana.¹⁴

OS FATOS SÃO MELHORES DO QUE OS SONHOS

Um dos temas dominantes de nossa pesquisa é que resultados inovadores surgem de uma série de boas decisões, executadas com diligência e acumuladas umas sobre as outras. É claro que as empresas feitas para vencer não tiveram um histórico perfeito. Mas, no geral, eles tomaram muito mais decisões boas do que más, e tomaram muito mais decisões boas do que as empresas de comparação. Ainda mais importante, nas escolhas realmente grandes, como a decisão da Kroger de colocar todos os seus recursos na tarefa de converter todo o seu sistema para o conceito de superloja, eles acertaram em cheio.

Isso, é claro, levanta uma questão. Estamos apenas estudando um conjunto de empresas que por acaso tropeçaram no conjunto certo de decisões? Ou havia algo *distinto* em seu processo que aumentava dramaticamente a probabilidade de estar certo? A resposta, ao que parece, é que havia algo bastante distinto em seu processo.

As empresas feitas para vencer exibiram duas formas distintas de pensamento disciplinado. A primeira, e o tópico deste capítulo, é que eles infundiram todo o processo com os fatos brutais da realidade. (A segunda, que discutiremos no próximo capítulo, é que eles desenvolveram um quadro de referência simples, mas profundamente perspicaz, para todas as decisões.) Quando, como no caso de Kroger, você começa com um esforço honesto e diligente para determinar a verdade da situação, as decisões certas muitas vezes se tornam evidentes. Nem sempre, claro, mas frequentemente. E mesmo que todas as decisões não se tornem evidentes, uma coisa é certa: você absolutamente não pode tomar uma série de boas decisões sem primeiro confrontar os fatos brutais. As empresas "feitas para vencer" operavam de acordo com esse princípio, e as empresas de comparação geralmente não.

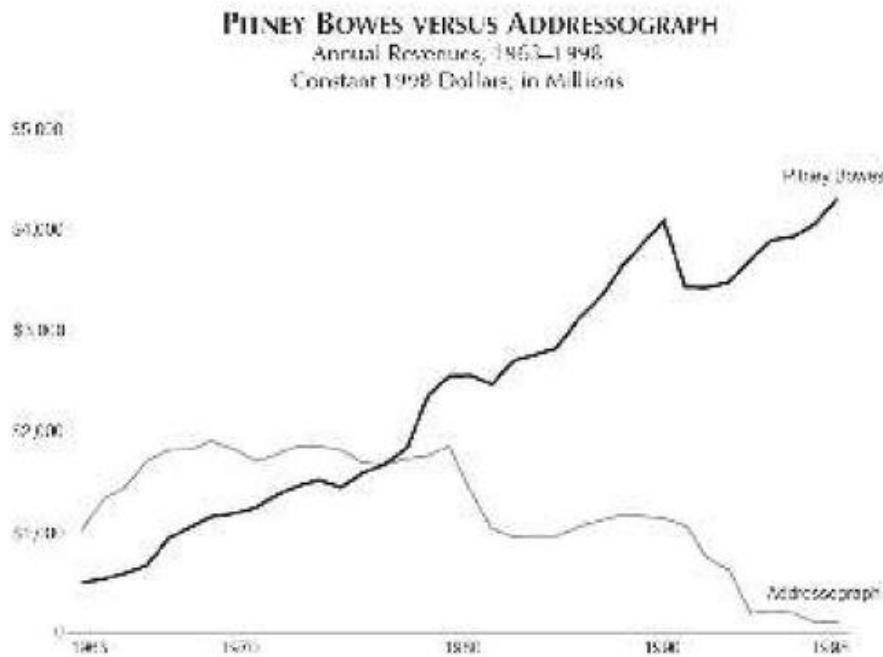
Considere Pitney Bowes versus Addressograph. Seria difícil encontrar duas empresas em posições mais semelhantes em um momento específico da história que divergissem de forma tão dramática. Até 1973, tiveram receitas, lucros,

número de funcionários e gráficos de ações. Ambas as empresas mantinham posições de mercado próximas do monopólio com praticamente a mesma base de clientes - Pitney Bowes em medidores de postagem e Addressograph em máquinas de duplicação de endereços - e ambas enfrentavam a realidade iminente de perder seus monopólios.¹⁵ Em 2000, porém, a Pitney Bowes havia crescido para mais de 30.000 funcionários e receitas superiores a US\$ 4 bilhões, em comparação com os lamentáveis remanescentes da Addressograph, que tinha menos de US\$ 100 milhões e apenas 670 funcionários.¹⁶ Para o acionista, a Pitney Bowes superou a Addressograph 3.581 para 1 (sim, *três mil quinhentos e oitenta -um*)

Em 1976, um líder visionário carismático chamado Roy Ash tornou-se CEO da Addressograph. Um autodenominado “conglomerado”, Ash já havia construído a Litton empilhando aquisições que desde então vacilaram. De acordo com a *Fortune*, ele procurou usar o Addressograph como uma plataforma para restabelecer sua proeza de liderança aos olhos do mundo.¹⁷

Ash estabeleceu uma visão para dominar empresas como IBM, Xerox e Kodak no emergente campo da automação de escritórios — um plano ousado para uma empresa que anteriormente dominava apenas o negócio de duplicação de endereços de envelopes.¹⁸ Não há nada de errado com um visão ousada, mas Ash ficou tão preso à sua busca quixotesca que, de acordo com a *Business Week*, recusou-se a confrontar as crescentes evidências de que seu plano estava fadado ao fracasso e poderia derrubar o resto da empresa com ele.¹⁹ Ele insistiu em ordenhar dinheiro de arenas lucrativas, corroendo o negócio principal enquanto jogava dinheiro depois de uma aposta que tinha poucas chances de sucesso.²⁰

Mais tarde, depois que Ash foi expulso do cargo e a empresa entrou com pedido de falência (da qual saiu mais tarde), ele ainda se recusou a enfrentar a realidade, dizendo: “Perdemos algumas batalhas, mas estávamos vencendo a guerra”. A Addressograph não estava nem perto de vencer a guerra, e as pessoas em toda a empresa sabiam disso na época. No entanto, a verdade não foi ouvida até que fosse tarde demais.²² Na verdade, muitas das pessoas-chave da Addressograph abandonaram a empresa, desanimadas por sua incapacidade de fazer com que a alta administração lidasse com os fatos.²³



Talvez devêssemos dar algum crédito ao Sr. Ash por ser um visionário que tentou levar sua empresa a alturas maiores. (E, para ser justo, o conselho da Addressograph demitiu Ash antes que ele tivesse a chance de realizar seus planos totalmente.)²⁴ Mas a evidência de uma série de artigos respeitáveis escritos na época sugere que Ash fechou os olhos para qualquer realidade inconsistente com sua própria visão do mundo.

Não há nada de errado em perseguir uma visão de grandeza. Afinal, as empresas feitas para vencer também se propõem a criar grandeza. Mas, ao contrário das empresas de comparação, as empresas feitas para vencer continuamente refinaram o *caminho para a grandeza* com os fatos brutais da realidade.

“Quando você vira as pedras e olha para todas as coisas rabiscadas embaixo, você pode colocar a pedra no chão ou pode dizer: ‘Meu trabalho é virar as pedras e olhar para as coisas rabiscadas’, mesmo que o que você vê possa assustar você.”²⁵ Essa citação, do executivo da Pitney Bowes, Fred Purdue, poderia ter vindo de qualquer um dos executivos da Pitney Bowes que entrevistamos. Todos eles pareciam um pouco, bem, ser francos, neuróticos e compulsivos sobre a posição de Pitney no mundo. “Esta é uma cultura muito hostil à complacência”,

disse um executivo.²⁶ “Temos uma coceira de que o que acabamos de realizar, não importa o quão grande seja, nunca será bom o suficiente para nos sustentar”, disse outro.²⁷

A primeira reunião gerencial da Pitney no ano novo geralmente consistia em cerca de quinze minutos discutindo o ano anterior (quase sempre excelentes resultados) e duas horas falando sobre as “coisas assustadoras e irregulares” que poderiam impedir resultados futuros.²⁸ As reuniões de vendas da Pitney Bowes eram bem diferentes das conferências de vendas “não somos ótimos” típicas da maioria das empresas: toda a equipe administrativa se expunha a perguntas e desafios pungentes dos vendedores que lidavam diretamente com os clientes.²⁹ A empresa criou uma longa tradição de fóruns onde as pessoas poderiam se levantar e dizer aos executivos seniores o que a empresa estava fazendo de errado, enfiando pedras com coisas rabiscadas em seus rostos e dizendo: “Olha!

É melhor você prestar atenção nisso.”³⁰

O caso Addressograph, especialmente em contraste com Pitney Bowes, ilustra um ponto vital. Líderes fortes e carismáticos como Roy Ash podem facilmente se tornar a realidade de fato que dirige uma empresa. Ao longo do estudo, encontramos empresas de comparação onde o líder máximo liderava com tanta força ou incutia tanto medo que as pessoas se preocupavam mais com o líder - o que ele diria, o que pensaria, o que faria - do que com a realidade externa e o que poderia fazer para a empresa. Lembre-se do clima no Bank of America, descrito no capítulo anterior, em que os gerentes nem faziam comentários até saberem como o CEO se sentia. Não encontramos esse padrão em empresas como a Wells Fargo e a Pitney Bowes, onde as pessoas estavam muito mais preocupadas com as coisas onduladas assustadoras do que com os sentimentos da alta administração.

No momento em que um líder se permite tornar-se a realidade primária com a qual as pessoas se preocupam, em vez de a realidade ser a realidade primária, você tem uma receita para a mediocridade, ou coisa pior. Esta é uma das principais razões pelas quais os líderes menos carismáticos geralmente produzem melhores resultados a longo prazo do que seus colegas mais carismáticos.

De fato, para aqueles de vocês com uma personalidade forte e carismática, vale a pena considerar a ideia de que o carisma pode ser tanto um passivo

como um ativo. Sua força de personalidade pode semear as sementes dos problemas, quando as pessoas filtram os fatos brutais de você. Você pode superar as desvantagens de ter carisma, mas requer atenção consciente.

Winston Churchill compreendeu as responsabilidades de sua personalidade forte e as compensou lindamente durante a Segunda Guerra Mundial. Churchill, como você sabe, manteve uma visão ousada e inabalável de que a Grã-Bretanha não apenas sobreviveria, mas prevaleceria como uma grande nação - apesar de o mundo inteiro se perguntar não se, mas quando a Grã-Bretanha pediria a paz. Durante os dias mais sombrios, com quase toda a Europa e o norte da África sob controle nazista, os Estados Unidos esperando ficar fora do conflito e Hitler travando uma guerra de uma frente (ele ainda não havia se voltado contra a Rússia), Churchill disse: "Nós estamos decididos a destruir Hitler e todos os vestígios do regime nazista. A partir disso, nada nos transformará. Nada! Nós nunca vamos negociar. Nunca negociaremos com Hitler ou qualquer um de sua gangue. Vamos combatê-lo por terra. Vamos combatê-lo por mar. Vamos lutar com ele no ar. Até que, com a ajuda de Deus, tenhamos livrado a terra de sua sor-

Armado com essa visão ousada, Churchill nunca deixou de enfrentar os fatos mais brutais. Ele temia que sua personalidade imponente e carismática pudesse impedir que más notícias o alcançassem em sua forma mais severa. Assim, no início da guerra, ele criou um departamento totalmente separado fora da cadeia normal de comando, chamado de Departamento de Estatística, com a função principal de fornecer a ele - continuamente atualizado e completamente sem filtro - os fatos mais brutais da realidade.³² Ele se baseou fortemente nesta unidade especial durante a guerra, pedindo repetidamente fatos, apenas os fatos. Enquanto os panzers nazistas varriam a Europa, Churchill foi para a cama e dormiu profundamente: "Eu... não precisava de sonhos animadores", escreveu ele. "Fatos sã-

UM CLIMA ONDE A VERDADE É OUVIDA

Agora, você deve estar se perguntando: "Como você motiva as pessoas com fatos brutais? A motivação não flui principalmente de uma visão convincente?" A resposta, surpreendentemente, é: "Não". Não porque a visão não seja importante, mas porque gastar energia tentando motivar as pessoas é uma grande perda de te-

o tema dominante que permeia todo este livro é que, se você implementar com sucesso suas descobertas, não precisará gastar tempo e energia “motivando” as pessoas. Se você tiver as pessoas certas no ônibus, elas serão automotivadas. A verdadeira questão então se torna: *como você administra de forma a não desmotivar as pessoas?* E uma das ações mais desmotivadoras que você pode tomar é alimentar falsas esperanças, que logo serão varridas pelos acontecimentos.

Sim, liderança é sobre visão. Mas a liderança é igualmente sobre a criação de um clima onde a verdade é ouvida e os fatos brutais confrontados.

Há uma enorme diferença entre a oportunidade de “dar a sua opinião” e a oportunidade de ser *ouvido*. Os líderes feitos para vencer entenderam essa distinção, criando uma cultura em que as pessoas tinham uma tremenda oportunidade de serem ouvidas e, em última instância, de que a verdade fosse ouvida.

Como você cria um clima onde a verdade é ouvida? Oferecemos quatro práticas básicas:

1. Lidere com perguntas, não com respostas.

Em 1973, um ano depois de assumir a responsabilidade de CEO de seu pai, a empresa de Alan Wurtzel estava à beira da falência, perigosamente perto de violar seus contratos de empréstimo. Na época, a empresa (então chamada Wards, não confundir com Montgomery Ward) era uma miscelânea de eletrodomésticos e lojas de hi-fi sem nenhum conceito unificador. Nos dez anos seguintes, Wurtzel e sua equipe não apenas transformaram a empresa, mas também criaram o conceito Circuit City e lançaram as bases para um impressionante recorde de resultados, batendo o mercado vinte e duas vezes desde sua data de transição em 1982 até janeiro de 2000.

Quando Alan Wurtzel iniciou a longa travessia da quase falência até esses resultados estelares, ele começou com uma resposta notável à pergunta sobre para onde levar a empresa: não sei. Ao contrário de líderes como Roy Ash, da Addressograph, Wurtzel resistiu ao impulso de entrar com “a resposta”. Em vez disso, uma vez que ele colocou as pessoas certas no ônibus,

ele começou não com respostas, mas com perguntas. “Alan foi uma verdadeira faísca”, disse um membro do conselho. “Ele tinha uma capacidade de fazer perguntas que eram simplesmente maravilhosas. Tivemos alguns debates maravilhosos na sala de reuniões. Nunca foi apenas um show de cachorro e pônei, onde você apenas ouvia e depois ia almoçar.”³⁴ De fato, Wurtzel se destaca como um dos poucos CEOs de uma grande corporação que faz mais perguntas aos membros do conselho do que eles fazem.

Ele usou a mesma abordagem com sua equipe executiva, constantemente pressionando, sondando e cutucando com perguntas. A cada passo ao longo do caminho, Wurtzel continuava fazendo perguntas até ter uma visão clara da realidade e suas implicações. “Eles costumavam me chamar de promotor, porque eu respondia a uma pergunta”, disse Wurtzel. “Sabe, como um buldogue, eu não desistiria até entender. Porque porque porque?”

Como Wurtzel, os líderes em cada uma das transições de bom para excelente operaram com um estilo um tanto socrático. Além disso, eles usaram perguntas por um e apenas um motivo: para obter entendimento. Eles não usaram as perguntas como uma forma de manipulação (“Você não concorda comigo nisso?...”) ou como uma forma de culpar ou rebaixar os outros (“Por que você estragou tudo?... ”). Quando perguntamos aos executivos sobre as reuniões da equipe de gerenciamento durante a era de transição, eles disseram que passavam a maior parte do tempo “apenas tentando entender”.

Os líderes feitos para vencer fizeram bom uso de reuniões informais em que se reuniam com grupos de gerentes e funcionários sem roteiro, agenda ou conjunto de itens de ação para discutir. Em vez disso, eles começariam com perguntas como: “Então, o que você está pensando?” “Você pode me contar sobre isto?” “Você pode me ajudar a entender?” “Com o que devemos nos preocupar?” Essas reuniões fora da pauta se tornaram um fórum onde as realidades atuais tendiam a vir à tona.

Liderar de bom a ótimo não significa encontrar as respostas e depois motivar todos a seguirem sua visão messiânica. Significa ter a humildade de compreender o fato de que você

ainda não entende o suficiente para ter as respostas e então fazer as perguntas que levarão aos melhores insights possíveis.

2. Participe do diálogo e do debate, não da coerção.

Em 1965, você dificilmente poderia encontrar uma empresa mais terrível do que a Nucor. Tinha apenas uma divisão que ganhava dinheiro. Todo o resto consumia dinheiro. Não tinha cultura da qual se orgulhar. Não tinha uma direção consistente. Estava à beira da falência. Na época, a Nucor era oficialmente conhecida como Nuclear Corporation of America, refletindo sua orientação para produtos de energia nuclear, incluindo a Sonda de Cintilação (sim, eles realmente a chamavam assim), usada para medição de radiação. Adquiriu uma série de negócios não relacionados em áreas como suprimentos de semicondutores, materiais de terras raras, copiadoras eletrostáticas de escritório e vigas de telhado. No início de sua transformação, em 1965, a Nucor não fabricava uma onça de aço. Nem deu um centavo de lucro.

Trinta anos depois, a Nucor era a quarta maior siderúrgica do mundo³⁵ e, em 1999, obteve maiores lucros anuais do que qualquer outra siderúrgica americana.³⁶

Como a Nucor fez a transição da absolutamente terrível Nuclear Corporation of America para talvez a melhor empresa siderúrgica da América? Primeiro, a Nucor se beneficiou do surgimento de um líder de Nível 5, Ken Iverson, promovido a CEO de gerente geral da divisão de vigas. Em segundo lugar, Iverson colocou as pessoas certas no ônibus, montando uma equipe notável de pessoas como Sam Siegel (descrito por um de seus colegas como “o melhor administrador de dinheiro do mundo, um mágico”) e David Aycock, um gênio das operações.³⁷ E depois?

Como Alan Wurtzel, Iverson sonhava em construir uma grande empresa, mas se recusava a começar com “a resposta” de como chegar lá. Em vez disso, ele desempenhou o papel de moderador socrático em uma série de debates intensos. “Estabelecemos uma série contínua de reuniões de gerente geral e meu papel era mais o de mediador”, comentou Iverson. “Eles eram um caos. Ficávamos ali por horas, resolvendo os problemas, até

chegou a alguma coisa... Às vezes, as reuniões ficavam tão violentas que as pessoas quase batiam umas nas outras... As pessoas gritavam. Eles agitavam os braços e batiam nas mesas. Os rostos ficavam vermelhos e as veias inchadas.”³⁸

O assistente de Iverson conta uma cena repetida ao longo dos anos, em que os colegas entravam no escritório de Iverson e gritavam e berravam uns com os outros, mas então chegavam a uma conclusão.³⁹ Discutiam e debatiam, depois vendiam o negócio nuclear; discuta e debata, depois concentre-se nas vigas de aço; argumentar e debater, para então começar a fabricar seu próprio aço; discutem e debatem, depois investem em sua própria miniusina; discutir e debater, depois construir uma segunda miniusina e assim por diante. Quase todos os executivos da Nucor com quem conversamos descreveram um clima de debate, em que a estratégia da empresa “evoluiu por meio de muitas discussões e lutas agonizantes”.

Como a Nucor, todas as empresas feitas para vencer tinham uma tendência para o diálogo intenso. Frases como “debate intenso”, “discussões acaloradas” e “conflito saudável” apimentaram os artigos e transcrições de entrevistas de todas as empresas. Eles não usaram a discussão como um processo fictício para permitir que as pessoas “dessem sua opinião” para que pudessem “aderir” a uma decisão predeterminada. O processo foi mais como um acalorado debate científico, com pessoas engajadas na busca das melhores respostas.

3. Realizar autópsias, sem culpa.

Em 1978, a Philip Morris adquiriu a Seven-Up Company, apenas para vendê-la oito anos depois com prejuízo.⁴¹ A perda financeira foi relativamente pequena em comparação com os ativos totais da Philip Morris, mas foi um olho roxo altamente visível que consumiu milhares de horas de precioso tempo de gestão.

Em nossas entrevistas com os executivos da Philip Morris, ficamos impressionados com a forma como cada um trouxe o desastre por conta própria e o discutiu

abertamente. Em vez de esconder seu grande e feio erro, eles pareciam sentir uma necessidade quase terapêutica de falar sobre isso. Em seu livro *I'm a Lucky Guy*, Joe Cullman dedica cinco páginas para dissecar o desastre do 7UP. Ele não esconde a verdade embaralhada sobre o que falha foi a decisão. É uma análise clínica de cinco páginas do erro, suas implicações e suas lições.

Centenas, senão milhares, de horas de pessoas foram gastos em autópsias do caso 7UP. No entanto, por mais que eles falassem sobre essa falha notável, ninguém apontava o dedo para apontar culpados. Há apenas uma exceção a esse padrão: Joe Cullman, parado na frente do espelho, apontando o dedo diretamente para si mesmo. “[Ele]... tornou-se evidente que este era outro plano de Joe Cullman que não funcionou”, ele escreve.⁴² Ele vai ainda mais longe, dando a entender que se tivesse ouvido melhor as pessoas que desafiaram sua ideia no tempo, o desastre poderia ter sido evitado. Ele se esforça para dar crédito àqueles que estavam certos em retrospecto, nomeando aqueles indivíduos específicos que foram mais prescientes do que ele.

Em uma época em que os líderes se esforçam ao máximo para preservar a imagem de seu próprio histórico - avançando para reivindicar o crédito por serem visionários quando seus colegas não o eram, mas encontrando outros culpados quando suas decisões dão errado - é bastante revigorante encontrar Cullman. Ele deu o tom: “Assumirei a responsabilidade por esta má decisão. Mas todos assumiremos a responsabilidade de extrair o máximo de aprendizado das mensalidades que pagamos.”

Quando você conduz autópsias sem culpa, você percorre um longo caminho para criar um clima onde a verdade é ouvida. Se você tem as pessoas certas no ônibus, quase nunca precisará atribuir culpas, mas apenas buscar compreensão e aprendizado.

4. Construir mecanismos de “bandeira vermelha”.

Vivemos na era da informação, em que quem tem mais e melhor informação supostamente leva vantagem. Se você observar a ascensão e a queda das organizações, no entanto, raramente encontrará empresas tropeçando por falta de informações.

Os executivos da Bethlehem Steel sabiam há anos sobre a ameaça de mini-mills como a Nucor. Eles prestaram pouca atenção até que um dia acordaram e descobriram que grandes pedaços de participação de mercado haviam sido

retirados.⁴³ A Upjohn tinha muitas informações que indicavam que alguns de seus produtos futuros não produziriam os resultados esperados ou, pior, teriam efeitos colaterais potencialmente graves. No entanto, muitas vezes ignorou esses problemas. Com a Halcion, por exemplo, um insider foi citado na *Newsweek* dizendo: "desconsiderar as preocupações de segurança sobre a Halcion tornou-se uma política virtual da empresa". Em outro caso, quando a Upjohn se viu sob pressão, ela enquadrou seus problemas como "publicidade adversa", em vez de confrontar a verdade de suas próprias deficiências.

Os executivos do Bank of America tinham muitas informações sobre as realidades da desregulamentação, mas falharam em enfrentar a grande implicação dessas realidades: em um mundo desregulamentado, os bancos seriam uma mercadoria, e as velhas regalias e tradições refinadas dos bancos seriam se foi para sempre. Só depois de perder US\$ 1,8 bilhão o Bank of America aceitou totalmente esse fato. Em contraste, Carl Reichardt, do Wells Fargo, chamado de realista absoluto por seu predecessor, atacou de frente os fatos brutais da desregulamentação.⁴⁵ Desculpe, colegas banqueiros, mas não podemos mais preservar a classe dos banqueiros. Temos que ser homens de negócios com tanta atenção aos custos e à eficácia quanto o McDonald's.

De fato, não encontramos evidências de que as empresas "feitas para vencer" tivessem mais ou melhores informações do que as empresas de comparação. Nenhum. Ambos os conjuntos de empresas tinham acesso virtualmente idêntico a boas informações. A chave, então, não está em melhores informações, mas em transformar informações em informações que *não podem ser ignoradas*.

Uma maneira particularmente poderosa de conseguir isso é por meio de mecanismos de bandeira vermelha. Permita-me usar um exemplo pessoal para ilustrar a ideia. Ao ensinar pelo método de caso na Stanford Business School, emiti para cada

Estudante de MBA uma folha de papel vermelho brilhante de 8,5" x 11", com as seguintes instruções: "Esta é a sua bandeira vermelha para o trimestre. Se você levantar a mão com a bandeira vermelha, a sala de aula parará para você. Não há restrições sobre quando e como usar sua bandeira vermelha; a decisão está inteiramente em suas mãos. Você pode usá-lo para expressar uma observação, compartilhar uma experiência pessoal, apresentar uma análise, discordar do professor, desafiar um CEO convidado, responder a um colega, fazer uma pergunta, fazer uma sugestão ou qualquer outra coisa. Não haverá nenhuma penalidade por qualquer uso de uma bandeira vermelha. Sua bandeira vermelha pode ser usada apenas uma vez durante o trimestre. Sua bandeira vermelha é intransferível; você não pode dar ou vender para outro aluno".

Com a bandeira vermelha, eu não tinha ideia do que exatamente aconteceria a cada dia na aula. Em uma situação, uma aluna usou sua bandeira vermelha para afirmar: "Professor Collins, acho que você está fazendo um trabalho particularmente ineficaz na condução da aula. Você está levando demais com suas perguntas e sufocando nosso pensamento independente. Pensemos por nós mesmos." A bandeira vermelha me confrontou com o fato brutal de que meu próprio estilo de questionamento atrapalhava o aprendizado das pessoas. Uma pesquisa com os alunos no final do trimestre teria me dado a mesma informação. Mas a bandeira vermelha - em tempo real, na frente de todos na sala de aula - transformou as informações sobre as deficiências da classe em informações que eu absolutamente não poderia ignorar.

Tive a ideia dos mecanismos de bandeira vermelha de Bruce Woolpert, que instituiu um dispositivo particularmente poderoso chamado short pay em sua empresa Graniterock. O pagamento curto dá ao cliente total poder discricionário para decidir se e quanto pagar em uma fatura com base em sua própria avaliação subjetiva de quão satisfeito ele se sente com um produto ou serviço. Salário curto não é uma política de reembolso. O cliente não precisa devolver o produto, nem precisa ligar para a Graniterock para pedir autorização. Ele simplesmente circula o item incorreto na fatura, deduz do total e envia um cheque para o saldo. Quando perguntei a Woolpert seus motivos para pagar pouco, ele disse: "Você pode obter muitas informações em pesquisas com clientes, mas sempre há maneiras de explicar os dados. Com pagamento curto, você absolutamente precisa prestar atenção aos dados. Muitas vezes, você não sabe que um cliente está chateado até perdê-lo completamente. O pagamento curto atua como um sistema de alerta precoce que nos obriga a ajustar rapidamente, muito antes de pertermos aquele cliente."

Para ser claro, geralmente não encontramos mecanismos de bandeira vermelha tão vívidos e

tão dramático quanto o salário curto nas empresas "feitas para vencer". No entanto, decidi incluir essa ideia aqui, por insistência do assistente de pesquisa Lane Hornung. Hornung, que me ajudou sistematicamente a pesquisar e reunir mecanismos entre empresas para um projeto de pesquisa diferente, apresenta o argumento convincente de que, se você for um líder de nível 5 totalmente desenvolvido, talvez não precise de mecanismos de bandeira vermelha. Mas se você ainda não é um líder de nível 5, ou se sofre a responsabilidade do carisma, os mecanismos de bandeira vermelha oferecem uma ferramenta prática e útil para transformar informações em informações que não podem ser ignoradas e para criar um

FÉ INABALÁVEL EM MEIO A FATOS BRUTAL

Quando a Procter & Gamble invadiu o negócio de consumo baseado em papel no final dos anos 1960, a Scott Paper (então líder) simplesmente se resignou ao segundo lugar sem lutar e começou a procurar maneiras de diversificar.⁴⁶ “A empresa teve uma reunião para analistas em 1971 foi um dos mais deprimentes que já participei”, disse um analista. “A administração basicamente jogou a toalha e disse: 'Fomos enganados'. A outrora orgulhosa empresa começou a olhar para a concorrência e dizer: “É assim que nos comparamos com os melhores” e suspirar: “Ah, bem, pelo menos há pessoas no ramo piores do que nós.”⁴⁷ Em vez de imaginar Como voltar para a ofensiva e vencer, Scott apenas tentou proteger o que tinha. Concedendo o topo do mercado para a P&G, Scott esperava que, ao se esconder na categoria B, ela seria deixada sozinha pelo grande monstro que havia invadido seu território.⁴⁸ A

Kimberly-Clark, por outro lado, via competir contra Procter & Gamble não como um passivo, mas como um *ativo*. Darwin Smith e sua equipe ficaram entusiasmados com a ideia de enfrentar os melhores, vendo isso como uma oportunidade de tornar a Kimberly-Clark melhor e mais forte. Eles também viam isso como uma forma de estimular a competitividade do pessoal da Kimberly em todos os níveis. Em uma reunião interna, Darwin Smith levantou-se e começou sua palestra dizendo: “Ok, quero que todos se levantem em um momento de silêncio”. Todos olharam em volta, imaginando o que Darwin estava fazendo. Alguém morreu? E assim, depois de um momento de confusão, todos se levantaram e olharam para seus sapatos em reverente silêncio. Depois de uma pausa apropriada, Smith olhou para o grupo e disse em tom sombrio: “Foi um momento de silêncio para a P&G”.

O lugar enlouqueceu. Blair White, um diretor que testemunhou o incidente, disse: “Ele deixou todo mundo envolvido nisso, em todos os níveis da empresa, até o chão de fábrica. Estábamos enfrentando Golias!”⁵⁰ Mais tarde, Wayne Sanders (sucessor de Smith) nos descreveu o incrível benefício de competir contra os melhores: “Poderíamos ter um adversário melhor do que a P&G? Sem chance. Digo isso porque nós os respeitamos muito. Eles são maiores do que nós. Eles são muito talentosos. Eles são ótimos em marketing. Eles venceram todos os seus concorrentes, exceto um, Kimberly-Clark. Essa é uma das coisas que nos deixa tão orgulhosos.”⁵¹

As diferentes reações de Scott Paper e Kimberly-Clark à P&G nos levam a um ponto vital. Diante dos fatos brutais, as empresas feitas para vencer saíram-se mais fortes e resilientes, não mais fracas e desanimadas. Há uma sensação de euforia ao encarar de frente as duras verdades e dizer: “Nunca desistiremos. Jamais capitularemos. Pode levar muito tempo, mas vamos encontrar uma maneira de prevalecer.”

Robert Aders, da Kroger, resumiu isso muito bem no final de sua entrevista, descrevendo a psicologia da equipe da Kroger ao enfrentar a difícil tarefa de vinte anos de transformar metódicamente todo o sistema da Kroger. “Havia um certo caráter de Churchill no que estávamos fazendo. Tínhamos uma vontade muito forte de viver, a sensação de que somos Kroger, Kroger já esteve aqui antes e estará aqui muito depois que partirmos e, por Deus, vamos vencer essa coisa. *Pode levar cem anos, mas persistiremos por cem anos, se for preciso.*”⁵²

Ao longo de nossa pesquisa, fomos continuamente lembrados dos estudos de pesquisa de “resistência” feitos pelo Comitê Internacional para o Estudo da Vitimização. Esses estudos analisaram pessoas que sofreram sérias adversidades - pacientes com câncer, prisioneiros de guerra, vítimas de acidentes e assim por diante - e sobreviveram. Eles descobriram que as pessoas geralmente se enquadravam em três categorias: aquelas que ficavam permanentemente desanimadas com o evento, aquelas que tinham sua vida de volta ao normal e aquelas que usavam a experiência como um evento definidor que as tornava

terceiro grupo, com o “fator robustez”.

Quando a Fannie Mae iniciou sua transição no início dos anos 1980, quase ninguém lhe dava grandes chances de sucesso, muito menos de grandeza. A Fannie Mae tinha \$ 56 bilhões em empréstimos que estavam perdendo dinheiro. Recebeu cerca de 9% de juros sobre sua carteira de hipotecas, mas teve que pagar até 15% sobre Multiplique essa diferença por US\$ 56 bilhões e você obterá um número negativo muito grande! Além disso, por carta, a Fannie Mae não poderia diversificar fora do negócio de financiamento de hipotecas. A maioria das pessoas via a Fannie Mae como totalmente dependente de mudanças na direção das taxas de juros - elas sobem e a Fannie Mae perde, elas descem e a Fannie Mae ganha - e muitos acreditavam que a Fannie Mae só poderia ter sucesso se o governo interviesse para reprimir sobre as taxas de juros.⁵⁴ “Essa é a única esperança”, disse um analista.⁵⁵

Mas não é assim que David Maxwell e sua equipe recém-formada viam a situação. Eles nunca vacilaram em sua fé, enfatizando consistentemente em suas entrevistas conosco que nunca tiveram como objetivo apenas sobreviver, mas prevalecer *no final* como uma grande empresa. Sim, o spread dos juros era um fato brutal que não iria desaparecer magicamente. A Fannie Mae não teve escolha a não ser se tornar a melhor participante do mercado de capitais do mundo na gestão do risco de juros hipotecários. Maxwell e sua equipe decidiram criar um novo modelo de negócios que dependesse muito menos das taxas de juros, envolvendo a invenção de instrumentos de financiamento hipotecário muito sofisticados. A maioria dos analistas respondeu com escárnio. “Quando você tem US\$ 56 bilhões em empréstimos em vigor e submersos, falar sobre novos programas é uma piada”, disse um deles. “É como se a Chrysler [então pedindo garantias de empréstimos federais para evitar a falência] entrar no negócio de aeronaves.”⁵⁶

Depois de concluir minha entrevista com David Maxwell, perguntei como ele e sua equipe lidavam com os pessimistas durante aqueles dias sombrios. “Nunca foi um problema interno”, disse ele. “Claro, tivemos que parar de fazer um monte de coisas estúpidas e inventar um conjunto completamente novo de dispositivos financeiros. Mas nunca consideramos a possibilidade de fracassarmos. Iamos usar a calamidade como uma oportunidade para transformar a Fannie Mae em uma grande empresa.”⁵⁷

Durante uma reunião de pesquisa, um membro da equipe comentou que Fannie Mae a lembrava de um antigo programa de televisão, *The Six Million Dollar Man* with Lee

Maiorais. O pretexto da série é que um astronauta sofre um grave acidente enquanto testava uma nave lunar sobre um deserto do sudoeste. Em vez de apenas tentar salvar o paciente, os médicos o redesenharam completamente em um ciborgue sobre-humano, instalando dispositivos robóticos movidos a energia atômica, como um poderoso olho esquerdo e membros mecânicos.⁵⁸ Da mesma forma, David Maxwell e sua equipe não usaram o fato de que Fannie Mae estava sangrando e quase morrendo como pretexto para apenas reestruturar a empresa. Eles usaram isso como uma oportunidade para criar algo muito mais forte e poderoso. Passo a passo, dia a dia, mês a mês, a equipe da Fannie Mae reconstruiu todo o modelo de negócios em torno do gerenciamento de risco e reformulou a cultura corporativa em uma máquina de alto desempenho que rivalizava com qualquer coisa em Wall Street, gerando retornos de ações quase oito vezes mercado há quinze anos.

O PARADOXO DE STOCKDALE

É claro que nem todas as empresas feitas para vencer enfrentaram uma crise terrível como a Fannie Mae; menos da metade o fez. Mas toda empresa "feita para vencer" enfrentou adversidades significativas ao longo do caminho para a grandeza, de um tipo ou de outro - Gillette e as batalhas de aquisição, Nucor e importações, Wells Fargo e a desregulamentação, Pitney Bowes perdendo seu monopólio, Abbott Labs e um grande mercado de produtos. lembre-se, Kroger e a necessidade de substituir quase 100% de suas lojas e assim por diante. Em todos os casos, a equipe administrativa respondeu. Por um lado, aceitavam estoicamente os fatos brutais da realidade. Por outro lado, eles mantiveram uma fé inabalável no final do jogo e um compromisso de prevalecer como uma grande empresa, apesar dos fatos brutais. Passamos a chamar essa dualidade de Paradoxo de Stockdale.

O nome refere-se ao almirante Jim Stockdale, que era o oficial militar de mais alta patente dos Estados Unidos no campo de prisioneiros de guerra “Hanoi Hilton” durante o auge da Guerra do Vietnã. Torturado mais de vinte vezes durante sua prisão de oito anos de 1965 a 1973, Stockdale viveu a guerra sem nenhum direito de prisioneiro, sem data de libertação definida e sem certeza se sobreviveria para ver sua família novamente. Ele assumiu o fardo do comando, fazendo tudo o que podia para criar condições que aumentassem o número de prisioneiros que sobreviveriam ininterruptos, enquanto travava uma guerra interna contra seus captores e suas tentativas de usar o

prisioneiros para propaganda. A certa altura, ele se espancou com um banquinho e se cortou com uma navalha, desfigurando-se deliberadamente, para que não pudesse ser gravado em vídeo como exemplo de “prisioneiro bem tratado”. Ele trocou informações secretas de inteligência com sua esposa por meio de cartas, sabendo que a descoberta significaria mais tortura e talvez morte. Ele instituiu regras que ajudariam as pessoas a lidar com a tortura (ninguém pode resistir à tortura indefinidamente, então ele criou um sistema gradual - depois de x minutos, você pode dizer certas coisas - que deu aos homens marcos pelos quais sobreviver). Ele instituiu um elaborado sistema de comunicação interna para reduzir a sensação de isolamento que seus captores tentavam criar, que usava uma matriz cinco por cinco de códigos de toque para caracteres alfa. (Tap-tap é igual à letra a, tap-pause-tap-tap é igual à letra b, tap-tap-pause-tap é igual à letra f, e assim por diante, para vinte e cinco letras, dobrando para k.) A certa altura, durante um silêncio imposto, os prisioneiros esfregaram e varreram o pátio central usando o código, gritando “Nós amamos você” para Stockdale, no terceiro aniversário de seu assassinato. Após sua libertação, Stockdale se tornou o primeiro oficial de três estrelas na história da marinha a usar as asas de aviador e a Medalha de Honra do Congresso.⁵⁹

Você pode entender, então, minha expectativa com a perspectiva de passar parte da tarde com Stockdale. Um dos meus alunos havia escrito seu artigo sobre Stockdale, que por acaso era um pesquisador sênior que estudava os filósofos estóicos na Hoover Institution, do outro lado da rua do meu escritório, e Stockdale convidou nós dois para almoçar. Como preparação, li *In Love and War*, o livro que Stockdale e sua esposa escreveram em capítulos alternados, narrando suas experiências durante aqueles oito anos.

À medida que avançava no livro, percebi que estava ficando deprimido. Parecia tão sombrio - a incerteza de seu destino, a brutalidade de seus captores e assim por diante. E então, ocorreu-me: “Aqui estou sentado em meu escritório quente e confortável, olhando para o belo campus de Stanford em uma bela tarde de sábado. Estou ficando deprimido lendo isso e sei o final da história! Eu sei que ele sai, se reúne com sua família, se torna um herói nacional e passa os últimos anos de sua vida estudando filosofia neste mesmo belo campus. Se parece deprimente para mim, como diabos ele lidou com isso quando estava realmente lá e *não sabia o final da história?*

“Nunca perdi a fé no final da história”, disse ele, quando perguntei a ele.
“Nunca duvidei não apenas de que sairia, mas também de que prevaleceria no final e transformaria a experiência no evento definidor da minha vida, que, em retrospecto, eu não trocaria.”

* * *

Eu não disse nada por muitos minutos, e continuamos a caminhada lenta em direção ao clube da faculdade, Stockdale mancando e balançando sua perna rígida que nunca se recuperou totalmente de repetidas torturas. Finalmente, depois de cerca de cem metros de silêncio, perguntei: “Quem não conseguiu escapar?”

“Oh, isso é fácil”, disse ele. “Os otimistas.”

“Os otimistas? Eu não entendo,” eu disse, agora completamente confuso, dado o que ele disse cem metros antes.

“Os otimistas. Ah, foram eles que disseram: 'Vamos sair no Natal'. E o Natal viria, e o Natal iria embora. Então eles diziam: 'Vamos sair na Páscoa.' E a Páscoa viria, e a Páscoa iria embora. E então o Dia de Ação de Graças, e então seria o Natal novamente. E eles morreram de coração partido.”

Outra longa pausa e mais caminhada. Então ele se virou para mim e disse: “Esta é uma lição muito importante. Você nunca deve confundir a fé de que vencerá no final – que você nunca pode perder – com a disciplina para enfrentar os fatos mais brutais de sua realidade atual, sejam eles quais forem.”

Até hoje, carrego uma imagem mental de Stockdale admoestando os otimistas: “Não vamos sair no Natal; lide com isso!”

* * *

Aquela conversa com o almirante Stockdale ficou comigo e, de fato, teve uma profunda influência em meu próprio desenvolvimento. A vida é injusta - às vezes para nossa vantagem, às vezes para nossa desvantagem. Todos nós experimentaremos decepções e eventos esmagadores em algum lugar ao longo do caminho, contratemplos para os quais não há “razão”, ninguém para culpar. Pode ser doença; pode ser lesão; pode ser um acidente; pode ser a perda de um en-

sendo arrastado por um abalo político; pode ser abatido no Vietnã e jogado em um campo de prisioneiros de guerra por oito anos. O que separa as pessoas, Stockdale me ensinou, não é a presença ou ausência de dificuldade, mas como elas lidam com as inevitáveis dificuldades da vida. Ao lutar com os desafios da vida, o Paradoxo de Stockdale (você deve manter a fé de que vencerá no final e também deve confrontar os fatos mais brutais de sua realidade atual) provou ser poderoso para voltar das dificuldades não enfraquecido, mas mais forte - não só para mim, mas para todos aqueles que aprenderam a lição e tentaram aplicá-la.

Eu realmente nunca considerei minha caminhada com Stockdale como parte de minha pesquisa sobre grandes empresas, categorizando-a mais como uma lição pessoal do que corporativa. Mas, à medida que desvendamos as evidências da pesquisa, continuei voltando a isso em minha própria mente. Finalmente, um dia, durante uma reunião da equipe de pesquisa, compartilhei a história de Stockdale. Houve silêncio ao redor da mesa quando terminei e pensei: "Eles devem pensar que estou realmente

Então Duane Duffy, um membro da equipe quieto e atencioso que havia feito a análise A&P versus Kroger, disse: "É exatamente com isso que tenho lutado. Tenho tentado entender a diferença essencial entre A&P e Kroger. E é isso. Kroger era como Stockdale, e A&P era como os otimistas que sempre pensaram que estariam fora no Natal.

Em seguida, outros membros da equipe começaram a comentar, observando a mesma diferença entre seus conjuntos de comparação - Wells Fargo versus Bank of America, ambos enfrentando desregulamentação, Kimberly-Clark versus Scott Paper, ambos enfrentando o terrível poder da Procter & Gamble, Pitney Bowes versus Addressograph, ambos enfrentando a perda de seus monopólios, Nucor versus Bethlehem Steel, ambas enfrentando importações, e assim por diante. Todos eles demonstraram esse

padrão psicológico, e o apelidamos de Paradoxo de Stockdale.

O Paradoxo de Stockdale é uma assinatura de todos aqueles que criam grandeza, seja na condução de suas próprias vidas ou na liderança de outras pessoas. Churchill o teve durante a Segunda Guerra Mundial. O almirante Stockdale, como Viktor Frankl antes dele, viveu em um campo de prisioneiros. E embora nossas empresas feitas para vencer não possam afirmar ter experimentado a grandeza de salvar o mundo livre ou a profundidade da experiência pessoal de viver em um campo de prisioneiros de guerra, todas elas abraçaram o Paradoxo de Stockdale. Não importava quão sombria fosse a situação ou quão estultificante fosse sua mediocridade, todos eles mantinham uma fé inabalável de que não apenas sobreviveriam, mas prevaleceriam como uma grande empresa. E, no entanto, ao mesmo tempo, tornaram-se implacavelmente disciplinados ao confrontar os fatos mais brutais de

Como muito do que descobrimos em nossa pesquisa, os elementos-chave da grandeza são enganosamente simples e diretos. Os líderes feitos para vencer foram capazes de eliminar tanto barulho e confusão e se concentrar apenas nas poucas coisas que teriam o maior impacto. Eles foram capazes de fazer isso em grande parte porque operavam de ambos os lados do Paradoxo de Stockdale, nunca permitindo que um lado ofuscasse o outro. Se você for capaz de adotar esse padrão duplo, aumentará drasticamente as chances de tomar uma série de boas decisões e, por fim, descobrir um conceito simples, mas profundamente perspicaz, para fazer as escolhas realmente importantes. E uma vez que você tenha esse conceito simples e unificador, você estará muito perto de fazer uma transição sustentada para resultados revolucionários. É para a criação desse conceito que nos voltamos agora.

* Lembre-se de que estávamos no início dos anos 1970, uma década inteira antes de a ideia de “número um, número dois ou saída” se tornar popular. A Kroger, como todas as empresas feitas para vencer, desenvolveu suas ideias prestando atenção aos dados bem à sua frente, não seguindo tendências e modismos estabelecidos por outros. Curiosamente, mais da metade das empresas feitas para vencer tinham alguma versão do conceito “número um, número dois” anos antes de se tornar uma moda passageira de gestão.

*Para uma discussão mais completa sobre os mecanismos, consulte o artigo “Turning Goals into Results: The Power of Catalytic Mechanisms”, *Harvard Business Review*, julho-agosto de 1999.

Resumo do capítulo

Confronte os fatos brutais

(mas nunca perca a fé)

PONTOS CHAVE

- Todas as empresas feitas para vencer começaram o processo de encontrar um caminho para a grandeza confrontando os fatos brutais de sua realidade atual. • Quando você começa com um esforço honesto e diligente para determinar a verdade de sua situação, as decisões corretas geralmente se tornam evidentes. É impossível tomar boas decisões sem infundir todo o processo com um confronto honesto dos fatos brutais.
- Uma das principais tarefas para transformar uma empresa boa em excelente é criar uma cultura em que as pessoas tenham uma grande oportunidade de serem ouvidas e, em última instância, de que a verdade seja ouvida.
- Criar um clima onde a verdade seja ouvida envolve quatro princípios básicos práticas:
 1. Lidere com perguntas, não com respostas.
 2. Participe do diálogo e do debate, não da coerção.
 3. Realizar autópsias, sem culpa.
 4. Construir mecanismos de alerta que transformem informações em informações que não podem ser ignoradas.

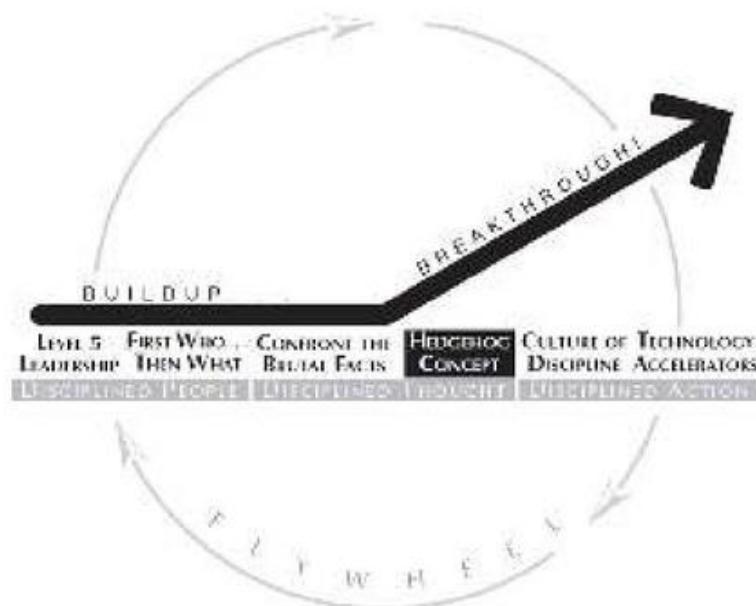
- As empresas feitas para vencer enfrentaram tanta adversidade quanto as empresas de comparação, mas responderam a essa adversidade de forma diferente. Eles enfrentaram a realidade de sua situação de frente. Como resultado, eles emergiram da adversidade ainda mais fortes.
- Uma psicologia fundamental para levar do bom ao ótimo é o Paradoxo de Stockdale: mantenha a fé absoluta de que você pode e vencerá no final, independentemente das dificuldades, *E, ao mesmo tempo*, enfrente os fatos mais brutais de sua realidade atual, sejam eles quais forem. pode ser.

DESCOBERTAS INESPERADAS

- O carisma pode ser tanto um passivo quanto um trunfo, pois a força de sua personalidade de liderança pode impedir que as pessoas lhe tragam os fatos brutais.
- A liderança não começa apenas com a visão. Começa levando as pessoas a confrontar os fatos brutais e a agir de acordo com as implicações.
- Gastar tempo e energia tentando “motivar” as pessoas é um desperdício de esforço. A verdadeira questão não é: “Como motivamos nosso pessoal?” Se você tiver as pessoas certas, elas serão automotivadas. A chave é não desmotivar. Uma das principais maneiras de desmotivar as pessoas é ignorar os fatos brutais da realidade.

capítulo 5

O conceito de ouriço (Simplicidade dentro dos Três Círculos)



Conhece a ti mesmo.

— ESCRIBAS DE DELPHI,
via Platão¹

Você é um ouriço ou uma raposa?

Em seu famoso ensaio “O ouriço e a raposa”, Isaiah Berlin dividiu o mundo em porcos-espinhos e raposas, baseado em uma antiga parábola grega: “A raposa sabe muitas coisas, mas o ouriço sabe uma grande coisa” .

criatura astuta, capaz de conceber uma miríade de estratégias complexas para ataques furtivos ao ouriço. Dia após dia, a raposa circula em torno da toca do ouriço, esperando o momento perfeito para atacar. Rápida, elegante, bonita, ágil e astuta - a raposa parece ser a vencedora certa. O ouriço, por outro lado, é uma criatura mais deselegante, parecendo uma mistura genética entre um porco-espinho e um pequeno tatu. Ele anda bamboleando, seguindo seu dia simples, procurando o almoço e cuidando de sua casa.

A raposa espera em silêncio astuto no cruzamento da trilha. O ouriço, cuidando da própria vida, vai direto para o caminho da raposa. "Aha, eu peguei você agora!" pensa a raposa. Ele salta, saltando pelo chão, rápido como um raio. O pequeno ouriço, pressentindo o perigo, olha para cima e pensa: "Lá vamos nós de novo. Será que algum dia ele aprenderá? Enrolando-se em uma bolinha perfeita, o ouriço se torna uma esfera de pontas afiadas, apontando para fora em todas as direções. A raposa, saltando em direção à sua presa, vê a defesa do ouriço e cancela o ataque. Recuando de volta para a floresta, a raposa começa a calcular uma nova linha de ataque. A cada dia, acontece alguma versão dessa batalha entre o ouriço e a raposa e, apesar da maior astúcia da raposa, o ouriço sempre vence.

Berlin extrapolou essa pequena parábola para dividir as pessoas em dois grupos básicos: raposas e ouriços. As raposas perseguem vários objetivos ao mesmo tempo e veem o mundo em toda a sua complexidade. Eles estão "espalhados ou difusos, movendo-se em muitos níveis", diz Berlin, nunca integrando seu pensamento em um conceito geral ou visão unificadora. Os ouriços, por outro lado, simplificam um mundo complexo em uma única ideia organizadora, um princípio ou conceito básico que unifica e orienta tudo. Não importa o quanto complexo seja o mundo, um porco-espinho reduz todos os desafios e dilemas a ideias simples - na verdade quase simplistas - de porco-espinho. Para um ouriço, qualquer coisa que não se relacione de alguma forma com

O professor de Princeton, Marvin Bressler, destacou o poder do ouriço durante uma de nossas longas conversas: "Você quer saber o que separa aqueles que causam o maior impacto de todos os outros que são igualmente inteligentes? Eles são ouriços. Freud e o inconsciente, Darwin e a seleção natural, Marx e a luta de classes, Einstein e a relatividade, Adam Smith e a divisão do trabalho — todos eram ouriços. Eles pegaram um mundo complexo e o simplificaram. "Aqueles que deixam as maiores pegadas", disse Bressler, "têm

milhares gritando atrás deles, 'Boa ideia, mas você foi longe demais!' ³

Para ser claro, os ouriços não são estúpidos. Pelo contrário. Eles entendem que a essência do insight profundo é a simplicidade. O que poderia ser mais simples do que $e = mc^2$? O que poderia ser mais simples do que a ideia do inconsciente, organizado em id, ego e superego? O que poderia ser mais elegante do que a fábrica de alfinetes de Adam Smith e a "mão invisível"? Não, os ouriços não são simplórios; eles têm uma visão penetrante que lhes permite ver através da complexidade e discernir padrões subjacentes. Os ouriços veem o que é essencial e ignoram o resto.

O que toda essa conversa de ouriços e raposas tem a ver com bom para ótimo? Tudo.

Aqueles que construíram empresas feitas para vencer eram, em um grau ou outro, porcos-espinhos. Eles usaram sua natureza de porco-espinho para direcionar o que viemos a chamar de conceito de ouriço para suas empresas. Aqueles que lideravam as empresas de comparação tendiam a ser raposas, nunca obtendo a vantagem esclarecedora de um Conceito do Porco-Espinho, sendo, em vez disso, dispersos, difusos e inconsistentes.

Considere o caso da Walgreens versus Eckerd. Lembre-se de como a Walgreens gerou retornos acumulados de ações do final de 1975 a 2000 que excederam o mercado em mais de quinze vezes, superando com folga grandes empresas como GE, Merck, Coca-Cola e Intel. Foi um desempenho notável para uma empresa tão anônima - alguns podem até dizer chata. Ao entrevistar Cork Walgreen, eu sempre pedia para ele ir mais fundo, para nos ajudar a entender esses resultados extraordinários. Finalmente, exasperado, ele disse: "Olha, não foi tão complicado assim! Assim que entendemos o conceito, seguimos em frente."⁴

Qual era o conceito? Simplesmente isso: as melhores e mais convenientes drogarias, com alto lucro por visita do cliente. É isso. Essa é a estratégia inovadora que a Walgreens usou para vencer a Intel, a GE, a Coca-Cola e a Merck.

No estilo clássico do porco-espinho, a Walgreens pegou esse conceito simples e o implementou com uma consistência fanática. Ele embarcou em uma sistemática

programa para substituir todos os locais inconvenientes por outros mais convenientes, de preferência lotes de esquina onde os clientes possam entrar e sair facilmente de várias direções. Se uma ótima localização de esquina fosse aberta a apenas meio quarteirão de uma lucrativa loja Walgreens em uma boa localização, a empresa fecharia a boa loja (mesmo a um custo de \$ 1 milhão para rescindir o contrato de aluguel) para abrir uma grande nova loja. Loja na esquina.⁵ A Walgreens foi pioneira em dirigir em farmácias, descobriu que os clientes gostaram da ideia e construiu centenas delas. Nas áreas urbanas, a empresa agrupava suas lojas bem juntas, sob o preceito de que ninguém deveria andar mais do que alguns quarteirões para chegar a uma Walgreens.⁶ No centro de São Francisco, por exemplo, a Walgreens agrupava nove lojas em um raio de 1,6 km raio. Nove lojas!⁷ Se você olhar de perto, verá que as lojas Walgreens estão tão lotadas em algumas cidades quanto as cafeterias Starbucks em Seattle.

A Walgreens então vinculou seu conceito de conveniência a uma ideia econômica simples, lucro por visita do cliente. Agrupamentos compactos (nove lojas por quilômetro!) levam a economias de escala locais, que fornecem dinheiro para mais agrupamentos, que por sua vez atraem mais clientes. Ao adicionar serviços de alta margem, como revelação de fotos em uma hora, a Walgreens aumentou seu lucro por visita de cliente. Mais conveniência levou a mais visitas de clientes, o que, quando multiplicado pelo aumento do lucro por visita de cliente, trouxe dinheiro de volta ao sistema para construir lojas *ainda mais convenientes*. Loja por loja, quarteirão por quarteirão, cidade por cidade, região por região, a Walgreens tornou-se cada vez mais um ouriço com essa ideia incrivelme

Em um mundo invadido por modismos administrativos, visionários brilhantes, futuristas vociferantes, fomentadores do medo, gurus motivacionais e todo o resto, é revigorante ver uma empresa ter sucesso tão brilhante ao adotar um conceito simples e executá-lo com excelência e imaginação. Tornar-se o melhor do mundo em farmácias de conveniência, aumentando constantemente o lucro por visita do cliente - o que poderia ser mais óbvio e direto?

No entanto, se era tão óbvio e direto, por que Eckerd não percebeu? Embora a Walgreens se limitasse *apenas* a cidades onde pudesse implementar o conceito de conveniência/agrupamento, não encontramos evidências de um conceito igualmente coerente para o crescimento em Eckerd. Negociantes até o âmago, os executivos da Eckerd aproveitavam compulsivamente as oportunidades de adquirir aglomerados de lojas — 42 unidades aqui, 36 unidades ali — em uma miscelânea, sem nenhum tema unificador óbvio.

Enquanto os executivos da Walgreens entendiam que o crescimento rentável viria da eliminação de tudo o que não se encaixasse no Conceito do Porco-Espinho, os executivos da Eckerd buscavam o crescimento pelo crescimento. No início dos anos 1980, assim que a Walgreens tornou-se religiosa quanto à realização de sua co-

conceito, a Eckerd lançou-se no mercado de vídeo doméstico com a compra da American Home Video Corporation. O CEO da Eckerd disse à revista *Forbes* em 1981: “Alguns acham que quanto mais puros formos, melhor seremos. Mas eu quero crescer, e a indústria de vídeo doméstico está apenas surgindo – ao contrário, digamos, das redes de drogarias.” valor contábil.⁹

No ano exato da aquisição da American Home Video pela Eckerd, a Walgreens e a Eckerd tiveram receitas virtualmente idênticas (US\$ 1,7 bilhão). Dez anos depois, a Walgreens havia crescido para mais do dobro da receita da Eckerd, acumulando lucros líquidos \$ 1 bilhão maior do que a Eckerd ao longo da década. Vinte anos depois, a Walgreens estava forte, como uma das transformações mais sustentadas em nosso estudo. Enquanto isso, a Eckerd deixou de existir como empresa independente.¹⁰

OS TRÊS CÍRCULOS

A noção de um conceito de porco-espínho surgiu nas reuniões de nossa equipe de pesquisa, quando tentávamos entender os retornos espetaculares da Walgreens.

“Não estamos falando apenas de estratégia?” Perguntei. “Farmácias convenientes, lucro por visita do cliente – isso não é apenas uma estratégia básica? O que há de tão interessante nisso?”

“Mas a Eckerd também tinha estratégia”, disse Jenni Cooper, que analisou o contraste entre as duas empresas. “Não podemos dizer que é só ter estratégia. Ambos tinham estratégia.” Jenni estava correta em sua observação. A estratégia per se não distinguiu as empresas feitas para vencer das empresas de comparação. Ambos os conjuntos de empresas tinham planos estratégicos e não há absolutamente nenhuma evidência de que as empresas feitas para vencer investiram mais tempo e energia no desenvolvimento de estratégias e planejamento de longo prazo.

“Ok, então estamos apenas falando sobre estratégia boa versus estratégia ruim?”

A equipe ficou parada por um minuto, pensando. Então Leigh Wilbanks observou: “Mas o que acho tão impressionante é sua incrível simplicidade. Quero dizer, veja a Kroger com o conceito de superloja, ou a Kimberly-Clark com a mudança para produtos de consumo baseados em papel, ou a Walgreens com farmácias convenientes.

Eram ideias simples, simples, simples.”

Todos os membros da equipe de pesquisa entraram na briga, fazendo piadas sobre as empresas que estavam estudando. Logo ficou claro que todas as empresas feitas para vencer alcançaram um conceito muito simples que usaram como referência para todas as suas decisões, e esse entendimento coincidiu com resultados revolucionários. Enquanto isso, as empresas de comparação, como a Eckerd, tropeçaram em suas estratégias sofisticadas de crescimento. “Tudo bem”, retruquei, “mas a simplicidade é suficiente? Só porque é simples não significa que é certo. O mundo está cheio de empresas falidas que tiveram ideias simples, mas erradas .”

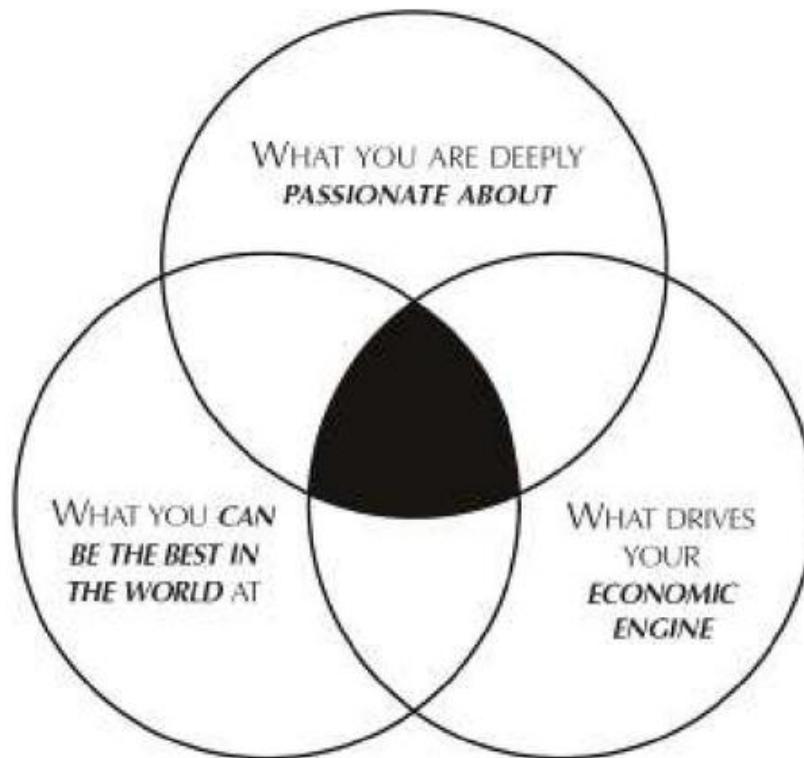
Decidimos, então, empreender um exame sistemático dos conceitos que guiavam as empresas "feitas para vencer" em contraste com as empresas de comparação. Depois de alguns meses peneirando e classificando, considerando possibilidades e descartando-as, finalmente percebemos que o conceito do porco-espinho em cada empresa "feita para vencer" não era apenas uma ideia aleatória e simples.

A diferença estratégica essencial entre as empresas feitas para vencer e as empresas de comparação reside em duas distinções fundamentais. Em primeiro lugar, as empresas feitas para vencer fundaram suas estratégias no entendimento profundo de três dimensões principais — o que passamos a chamar de três círculos. Em segundo lugar, as empresas "feitas para vencer" traduziram esse entendimento em um conceito simples e cristalino que guiava todos os seus esforços - daí o termo *Conceito do Porco-Espinho*.

Mais precisamente, um conceito de ouriço é *um conceito simples e cristalino que flui de uma compreensão profunda sobre a interseção dos três círculos a seguir:*

1. *No que você pode ser o melhor do mundo* (e, igualmente importante, no que você não pode ser o melhor do mundo). Esse padrão de discernimento vai muito além da competência básica. Só porque você possui uma competência essencial não significa necessariamente que você pode ser o melhor do mundo nisso. Por outro lado, aquilo em que você pode ser o melhor pode nem ser algo em que esteja envolvido atualmente.

2. *O que impulsiona seu motor econômico.* Todas as empresas "feitas para vencer" obtiveram uma visão penetrante sobre como gerar com mais eficiência fluxo de caixa e lucratividade sustentados e robustos. Em particular, eles descobriram o único denominador – lucro por x – que teve o maior impacto em sua economia. (Seria fluxo de caixa por x no setor social.)
3. *Aquilo pelo qual você é profundamente apaixonado.* As empresas feitas para vencer se concentraram nas atividades que despertaram sua paixão. A ideia aqui não é estimular a paixão, mas descobrir o que o torna apaixonado.



THREE CIRCLES OF THE HEDGEHOG CONCEPT

Para entender rapidamente os três círculos, considere a seguinte analogia pessoal. Suponha que você seja capaz de construir uma vida profissional que satisfaça os três testes a seguir. Primeiro, você está fazendo um trabalho para o qual possui um talento genético ou dado por Deus, e talvez possa se tornar um dos melhores do mundo na aplicação desse talento. ("Sinto que nasci para fazer isso.") Em segundo lugar, você é bem pago pelo que faz. ("Sou pago para fazer isso? Estou

você está fazendo um trabalho pelo qual é apaixonado e absolutamente adora fazer, aproveitando o processo real pelo seu próprio bem. (“Estou ansioso para me levantar e me jogar no meu trabalho diário e realmente acredito no que estou fazendo.”) Se você pudesse dirigir em direção à interseção desses três círculos e traduzir essa interseção em um conceito simples e cristalino que orientaram suas escolhas de vida, então você teria um Conceito de Ouriço para si mesmo.

Para ter um conceito de ouriço totalmente desenvolvido, você precisa *de todos os três círculos*. Se você ganhar muito dinheiro fazendo coisas nas quais nunca poderia ser o melhor, apenas construirá uma empresa de sucesso, não uma grande empresa. Se você se tornar o melhor em alguma coisa, nunca permanecerá no topo se não tiver uma paixão intrínseca pelo que está fazendo. Finalmente, você pode ser apaixonado o quanto quiser, mas se não puder ser o melhor nisso ou não fizer sentido econômico, então você pode se divertir muito, mas não produzirá grande

ENTENDA O QUE VOCÊ PODE

(E NÃO PODE) SER O MELHOR EM

“Eles se apegam ao que entendem e permitem que suas habilidades, não seus egos, determinem o que tentam.”¹¹ Assim escreveu Warren Buffett sobre seu investimento de US\$ 290 milhões no Wells Fargo, apesar de suas sérias reservas sobre o setor bancário.¹² Antes de esclarecer seu ouriço Conceito, Wells Fargo tentou ser um banco global, operando como um mini-Citicorp, e medíocre nisso. Então, primeiro sob Dick Cooley e depois sob Carl Reichardt, os executivos da Wells Fargo começaram a se fazer uma série de perguntas penetrantes: o que podemos potencialmente fazer melhor do que qualquer outra empresa e, igualmente importante, o que não podemos fazer melhor do que qualquer outra empresa ? outra companhia? E se não podemos ser os melhores nisso, então por que estamos

Deixando de lado seus egos, a equipe do Wells Fargo desligou a grande maioria de suas operações internacionais, aceitando a verdade de que não poderia ser melhor do que o Citicorp no setor bancário global.¹³ O Wells Fargo então voltou sua atenção para o que poderia ser o melhor no mundo em: administrar um banco como um negócio, com foco no oeste dos Estados Unidos. É isso. Essa foi a essência do Hedgehog Concept que transformou Wells Fargo de um aspirante a Citicorp medíocre em um dos bancos de melhor desempenho do mundo.

Carl Reichardt, CEO da Wells Fargo na época da transição, destaca-se como um

ouriço consumado. Enquanto seus colegas do Bank of America entraram em modo de pânico de revolução de reação em resposta à desregulamentação, contratando gurus da mudança que usavam modelos sofisticados e grupos de encontro demorados, Reichardt reduziu tudo à sua simplicidade essencial.¹⁴ “Não é coisa de ciência espacial . ”, ele nos disse em nossa entrevista. “O que fizemos foi tão simples e o mantivemos simples. Foi tão direto e óbvio que soa quase ridículo falar sobre isso. O homem de negócios médio vindo de uma indústria altamente competitiva, sem regulamentação, teria pulado sobre isso como um ganso em um bug de junho.”¹⁵

Reichardt manteve as pessoas focadas incansavelmente na ideia simples do porco-espíinho, lembrando-as continuamente de que “há mais dinheiro a ser ganho em Modesto do que em Tóquio”.¹⁶ Aqueles que trabalharam com Reichardt ficaram maravilhados com sua genialidade para a simplicidade. “Se Carl fosse um mergulhador olímpico”, disse um de seus colegas, “ele não faria uma coisa de cinco voltas. Ele faria o melhor mergulho de cisne do mundo, e o faria com perfeição repetidas ve-

O foco da Wells Fargo em seu Hedgehog Concept foi tão intenso que se tornou, nas palavras dos próprios executivos, “um mantra”. Ao longo de nossas entrevistas, o pessoal da Wells Fargo repetiu o mesmo tema básico: “Não foi tão complicado. Nós apenas examinamos de perto o que estávamos fazendo e decidimos nos concentrar inteiramente naquelas poucas coisas que sabíamos que poderíamos fazer melhor do que ninguém, não nos distraindo com arenas que alimentariam nossos egos e nas quais não poderíamos ser os melhor.”

Isso me leva a um dos pontos mais cruciais deste capítulo: um conceito de porco-espíinho não é uma meta para ser o melhor, uma estratégia para ser o melhor, uma intenção para ser o melhor, um plano para ser o melhor. É uma compreensão daquilo em que você pode ser o melhor. A distinção é absolutamente crucial.

Toda empresa gostaria de ser a melhor em alguma coisa, mas poucas realmente entendem – com uma visão penetrante e uma clareza sem ego – em que elas realmente têm potencial para serem as melhores e, tão importante quanto, em que não podem ser as *melhores* . E é essa distinção que se destaca como um dos principais contrastes entre as empresas feitas para vencer e a comparação

empresas.

Considere o contraste entre Abbott Laboratories e Upjohn. Em 1964, as duas empresas eram quase idênticas em termos de receitas, lucros e linhas de produtos. Ambas as empresas tinham a maior parte de seus negócios em produtos farmacêuticos, principalmente antibióticos. Ambas as empresas tinham gestão familiar. Ambas as empresas ficaram para trás do resto da indústria farmacêutica. Mas então, em 1974, a Abbott teve um avanço no desempenho, produzindo retornos cumulativos de 4,0 vezes o mercado e 5,5 vezes Upjohn nos quinze anos seguintes. Uma diferença crucial entre as duas empresas é que a Abbott desenvolveu um conceito de porco-espinho com base no que poderia ser melhor e a Upjohn não.

Abbott começou confrontando os fatos brutais. Em 1964, a Abbott havia perdido a oportunidade de se tornar a melhor empresa farmacêutica. Enquanto a Abbott se arrastava sonolenta nas décadas de 1940 e 1950, vivendo de sua vaca leiteira, a eritromicina, empresas como a Merck construíram mecanismos de pesquisa que rivalizavam com Harvard e Berkeley. Em 1964, George Cain e sua equipe da Abbott perceberam que a Merck e outros tinham uma liderança de pesquisa tão grande que tentar ser a melhor empresa farmacêutica seria como um time de futebol americano tentando enfrentar o Dallas Cowboys.

Embora toda a história da Abbott fosse farmacêutica, tornar-se a melhor empresa farmacêutica não era mais uma opção viável. Assim, guiada por um líder de nível 5 e explorando o lado da fé do paradoxo de Stockdale (deve haver uma maneira de prevalecermos como uma grande empresa, e nós a encontraremos!), a equipe da Abbott procurou entender o que poderia ser o melhor em. Por volta de 1967, surgiu um insight importante: perdemos a chance de ser a melhor empresa farmacêutica, mas temos a oportunidade de nos destacar na criação de produtos que contribuem para cuidados de saúde econômicos. A Abbott experimentou produtos nutricionais hospitalares, projetados para ajudar os pacientes a recuperarem rapidamente suas forças após a cirurgia, e dispositivos de diagnóstico (uma das principais maneiras de reduzir os custos de saúde é por meio do diagnóstico adequado). A Abbott acabou se tornando a empresa número um em ambas as arenas, o que a levou muito longe no caminho de se tornar a melhor

empresa do mundo na criação de produtos que tornam os cuidados de saúde mais econômicos.¹⁸ A Upjohn nunca enfrentou a mesma realidade brutal e continuo

os líderes farmacêuticos, diversificou-se em áreas onde definitivamente não poderia ser o melhor do mundo, como plásticos e produtos químicos. À medida que a Upjohn ficava ainda mais para trás, ela voltou a se concentrar em medicamentos éticos, mas nunca confrontou o fato de que era pequena demais para vencer no jogo farmacêutico de grandes apostas.²⁰ Apesar de gastar consistentemente quase o dobro da porcentagem de vendas em P&D do que Abbott, a Upjohn viu seus lucros caírem para menos da metade dos lucros da Abbott antes de ser adquirida em 1995.²¹

O caso Abbott versus Upjohn destaca a diferença entre um “core business” e um Hedgehog Concept. Só porque algo é o seu negócio principal - só porque você o faz há anos ou talvez até décadas - não significa necessariamente que você pode ser o melhor do mundo nisso. E se você não pode ser o melhor do mundo em seu negócio principal, então seu negócio principal não pode formar a base de seu Conceito do Porco-Espinho.

Claramente, um Conceito Hedgehog não é o mesmo que uma competência essencial. Você pode ter competência em algo, mas não necessariamente ter potencial para ser o melhor do mundo nisso. Para usar uma analogia, considere o jovem que tira nota máxima em cálculo no ensino médio e tira notas altas na parte de matemática do SAT, demonstrando uma competência básica em matemática. Isso significa que a pessoa deve se tornar um matemático? Não necessariamente. Suponhamos agora que esse jovem vá para a faculdade, matricule-se em cursos de matemática e continue tirando A's, mas encontre pessoas geneticamente codificadas para a matemática. Como disse um desses alunos após essa experiência: “Levaria três horas para terminar a prova final. Depois houve quem terminasse a mesma final em trinta minutos e ganhasse um A+. Seus cérebros são apenas conectados de forma diferente. Eu poderia ser um matemático muito competente, mas logo percebi que nunca poderia ser um dos melhores.” Esse jovem ainda pode ser pressionado pelos pais e amigos para continuar com a matemática, dizendo: “Mas você é tão bom nisso.” Assim como nosso jovem, muitas pessoas foram puxadas ou caíram em carreiras nas quais nunca poderão atingir o domínio. Sofrendo da maldição da competência, mas carecendo de um conceito claro do porco-espinho, eles raramente se tornam excelentes no que fazem.

O Hedgehog Concept exige um rigoroso padrão de excelência. Não se trata apenas de construir força e competência, mas de entender o que sua organização realmente tem potencial para ser o melhor e aderir a isso. Como a Upjohn, as empresas de comparação mantiveram-se em negócios nos quais eram “boas”, mas nunca poderiam ser as melhores, ou pior, lançaram-se em busca de crescimento fácil e lucros em áreas onde não tinham esperança de serem as melhores. Eles ganharam dinheiro, mas nunca se tornaram

Ir de bom a ótimo requer transcender a maldição da competência. Requer disciplina para dizer: “Só porque somos bons nisso – só porque estamos ganhando dinheiro e gerando crescimento – não significa necessariamente que podemos nos tornar os melhores nisso”. As empresas que viraram sucesso entenderam que fazer aquilo em que você é bom só o tornará bom; focar apenas no que você pode fazer melhor do que qualquer outra organização é o único caminho para a

Toda empresa "feita para vencer" acabou adquirindo um entendimento profundo desse princípio e fixou seu futuro na alocação de recursos para aquelas poucas áreas em que poderiam ser as melhores. (Veja a tabela abaixo.) As empresas de comparação raramente chegaram a esse entendimento.

Machine Translated by Google

Machine Translated by Google

VISÃO DO SEU MOTOR ECONÔMICO — QUAL É O SEU DENOMINADOR?

As empresas "feitas para vencer" frequentemente produziam retornos espetaculares em setores nada espetaculares. O setor bancário classificou-se no quartil inferior das indústrias (em retornos totais) durante o mesmo período em que o Wells Fargo venceu o mercado por quatro vezes. Ainda mais impressionante, tanto

A Nucor estava entre os 5% mais pobres; ainda assim, ambas as empresas venceram o mercado em mais de cinco vezes. Apenas uma das empresas feitas para vencer teve o benefício de estar em um grande setor (definido como um dos 10% principais); cinco estavam em boas indústrias; cinco estavam em indústrias ruins a terríveis. (Consulte o Apêndice 5.A para obter um resumo da análise do setor.)

Nosso estudo mostra claramente que uma empresa não precisa estar em um grande setor para se tornar uma grande empresa. Cada empresa "feita para vencer" construiu um fabuloso motor econômico, independentemente do setor. Eles foram capazes de fazer isso porque obtiveram insights profundos sobre sua econo-

Este não é um livro sobre microeconomia. Cada empresa e cada setor tinha suas próprias realidades econômicas, e não vou insistir em todas elas aqui.

O ponto central é que cada empresa "feita para vencer" alcançou uma compreensão profunda dos principais impulsionadores de seu motor econômico e construiu seu sistema de acordo com esse entendimento.

Dito isso, no entanto, notamos uma forma particularmente provocativa de insight econômico que toda empresa "feita para vencer" alcançou, a noção de um único "denominador econômico". Pense nisso em termos da seguinte questão: se você pudesse escolher uma e apenas uma proporção – lucro por x (ou, no setor social, fluxo de caixa por x) – para aumentar sistematicamente ao longo do tempo, qual x teria o maior e impacto mais sustentável em seu motor econômico? Aprendemos que essa única pergunta leva a uma percepção profunda do funcionamento interno da economia de uma organização.

Lembre-se de como a Walgreens mudou seu foco do lucro por loja para o lucro por visita do cliente. Locais convenientes são caros, mas ao aumentar o lucro por visita do cliente, a Walgreens conseguiu aumentar a conveniência (nove lojas em uma milha!) e aumentar simultaneamente a lucratividade em todo o sistema.

A métrica padrão de lucro por loja seria contrária ao conceito de conveniência. (A maneira mais rápida de aumentar o lucro por loja é diminuir o número de lojas e colocá-las em locais mais baratos. Isso teria destruído o conceito de conveniência.)

Ou considere o Wells Fargo. Quando a equipe de Wells se deparou com o fato brutal de que a desregulamentação transformaria os bancos em uma mercadoria, eles perceberam

que as métricas padrão dos banqueiros, como lucro por empréstimo e lucro por depósito, não seriam mais os principais impulsionadores. Em vez disso, eles entenderam um novo denominador: *lucro por funcionário*. Segundo essa lógica, o Wells Fargo se tornou um dos primeiros bancos a mudar seu sistema de distribuição para depender principalmente de agências e caixas eletrônicos simplificados.

O denominador pode ser bastante sutil, às vezes até não óbvio. A chave é usar a questão do denominador para obter compreensão e percepção do seu modelo econômico.

Por exemplo, a Fannie Mae compreendeu o sutil denominador de lucro por *nível de risco de hipoteca*, não por hipoteca (o que seria a escolha “óbvia”).

É uma visão brilhante. O verdadeiro impulsionador da economia da Fannie Mae é a capacidade de entender o risco de inadimplência em um pacote de hipotecas melhor do que ninguém. Em seguida, ganha dinheiro vendendo seguros e gerenciando o spread desse risco. Simples, perspicaz, não óbvio - e certo.

A Nucor, por exemplo, deixou sua marca na ferozmente competitiva indústria siderúrgica com o denominador lucro por tonelada de aço acabado. À primeira vista, você pode pensar que por funcionário ou por custo fixo pode ser o denominador adequado. Mas o pessoal da Nucor entendeu que a força motriz de seu motor econômico era uma combinação de uma forte cultura ética de trabalho e a aplicação de tecnologia de fabricação avançada. O lucro por empregado ou por custo fixo não captaria essa dualidade tão bem quanto o lucro por tonelada de aço acabado.

Você precisa ter um único denominador? Não, mas insistir em um único denominador tende a produzir um insight melhor do que se livrar de três ou quatro denominadores. A questão do denominador serve como um mecanismo para forçar uma compreensão mais profunda dos principais impulsionadores de seu motor econômico. Como a questão do denominador emergiu da pesquisa, testamos a questão em várias equipes executivas. Descobrimos que a questão sempre estimulou intenso diálogo e debate. Além disso, mesmo nos casos em que a equipe falhou (ou se recusou) a identificar um único denominador, o desafio da pergunta os levou a uma visão mais profunda. E esse é, afinal, o ponto - ter um denominador não por ter um denominador,

mas para obter uma visão que, em última análise, leva a uma economia mais robusta e sustentável.

Machine Translated by Google

Todas as empresas feitas para vencer descobriram um denominador econômico chave (veja a tabela na página 106), enquanto as empresas de comparação geralmente não o fizeram. Na verdade, encontramos apenas um caso de comparação que alcançou uma visão profunda de sua economia. A Hasbro construiu sua ascensão com base na percepção de que um portfólio de brinquedos e jogos clássicos, como GI Joe e Banco Imobiliário, produz um fluxo de caixa mais sustentável do que grandes sucessos únicos.²³ Na verdade, a Hasbro é a única empresa de comparação que compreendeu todos os três círculos do Conceito de ouriço. Tornou-se a melhor do mundo na aquisição e renovação de brinquedos testados e comprovados, reintroduzindo-os e reciclando-os no momento certo para aumentar o lucro por marca clássica. E seu pessoal tinha grande paixão pelo conceito. Construindo sistematicamente a partir de todos os três círculos, a Hasbro tornou-se a comparação de melhor desempenho em nosso estudo, dando mais credibilidade ao poder do conceito Hedgehog.

A Hasbro tornou-se uma transição *insustentável* em parte porque perdeu a disciplina para permanecer dentro dos três círculos, após a morte inesperada do CEO Stephen Hassenfeld. O caso da Hasbro reforça uma lição vital. Se você aplicar essas ideias com sucesso, mas depois parar de fazê-las, você vai deslizar para trás, de ótimo para bom, ou pior. A única maneira de permanecer excelente é continuar aplicando os princípios fundamentais que o tornaram excelente.

ENTENDENDO SUA PAIXÃO

Ao entrevistar os executivos da Philip Morris, encontramos uma intensidade e uma paixão que nos surpreenderam. Lembre-se do capítulo 3 de como George Weissman descreveu o trabalho na empresa como o grande caso de amor de sua vida, perdendo apenas para seu casamento. Mesmo com a mais pecaminosa coleção de produtos de consumo (cigarros Marlboro, cerveja Miller, Velveeta com 67% de gordura, café Maxwell House para viciados em cafeína, Toblerone para chocólatras e assim por diante), encontramos uma enorme paixão pelo negócio. A maioria dos altos executivos da Philip Morris eram consumidores apaixonados de seus próprios produtos. Em 1979, Ross Millhiser, então vice-presidente da Philip Morris e um fumante dedicado, disse: “Adoro cigarros. É uma das coisas que faz a vida realmente valer a pena.”²⁴ O pessoal da Philip

Morris claramente amava sua empresa e tinha paixão pelo que fazia. É como se eles se vissem como os únicos, ferozmente

cowboy independente retratado nos outdoors do Marlboro. “Temos o direito de fumar e vamos proteger esse direito!” Um membro do conselho me disse durante minha pesquisa para um projeto anterior: “Eu realmente amo fazer parte do conselho da Philip Morris. É como fazer parte de algo realmente especial.” Ela disse isso enquanto fumava orgulhosamente.²⁵

Agora, você pode dizer: “Mas isso é apenas a atitude defensiva da indústria do tabaco. Claro que eles se sentiram assim. Caso contrário, como eles poderiam dormir à noite?” Mas lembre-se de que RJ Reynolds *também* estava no ramo do tabaco e estava sob o cerco da sociedade. No entanto, ao contrário da Philip Morris, os executivos da RJ Reynolds começaram a diversificar do tabaco para qualquer área onde pudesse obter crescimento, independentemente de terem paixão por essas aquisições ou se a empresa poderia ser a melhor do mundo nelas. O pessoal da Philip Morris ficou muito mais próximo do negócio do tabaco, em grande parte porque amava esse negócio. Em contraste, o pessoal da RJ Reynolds via o tabaco apenas como uma forma de ganhar dinheiro. Conforme vividamente retratado no livro *Barbarians at the Gate*, os executivos da RJ Reynolds acabaram perdendo a paixão por qualquer coisa, exceto enriquecer por meio de uma aquisição alavancada.

Pode parecer estranho falar sobre algo tão suave e vago como “paixão” como parte integrante de uma estrutura estratégica. Mas em todas as empresas feitas para vencer, a paixão tornou-se uma parte fundamental do conceito Hedgehog. Você não pode fabricar paixão ou “motivar” as pessoas a se sentirem apaixonadas. Você só pode *descobrir* o que inflama sua paixão e as paixões das pessoas ao seu redor.

As empresas feitas para vencer não diziam: “Ok pessoal, vamos nos apaixonar pelo que fazemos”. Sensatamente, eles seguiram o caminho totalmente oposto: *devemos fazer apenas aquelas coisas pelas quais podemos nos apaixonar*. Os executivos da Kimberly-Clark mudaram para produtos de consumo baseados em papel em grande parte porque podiam ficar mais apaixonados por eles. Como disse um executivo, os produtos de papel tradicionais são bons, “mas eles simplesmente não têm o carisma de uma fralda.”²⁷

Quando os executivos da Gillette decidiram construir sistemas de barbear sofisticados e relativamente caros, em vez de travar uma batalha de baixa margem com os descartáveis, eles o fizeram em grande parte porque simplesmente não conseguiam se

sobre barbeadores descartáveis baratos. “Zeien fala sobre sistemas de barbear com o tipo de entusiasmo técnico que se espera de um engenheiro da Boeing ou da Hughes”, escreveu um jornalista sobre o CEO da Gillette em 1996.²⁸ A Gillette sempre deu o melhor de si quando se apegou a negócios que se encaixavam em seu conceito Hedgehog. “As pessoas que não são apaixonadas pela Gillette não precisam se candidatar”, escreveu um repórter do *Wall Street Journal*, que passou a descrever como uma graduada em uma escola de negócios não foi contratada porque não demonstrou paixão.

Talvez você também não consiga se apaixonar por desodorante. Talvez você ache difícil imaginar ser apaixonado por farmácias, mercearias, tabacarias ou medidores de postagem. Você pode se perguntar sobre que tipo de pessoa fica entusiasmada em tornar um banco tão eficiente quanto o McDonald's, ou quem considera uma fralda carismática. No final, isso realmente não importa. A questão é que *eles* se sentiam apaixonados pelo que estavam fazendo e a paixão era profunda e genuína.

Isso não significa, no entanto, que você deva ser apaixonado pela mecânica do negócio em si (embora possa ser). O círculo da paixão pode ser focado igualmente no que a empresa representa. Por exemplo, o pessoal da Fannie Mae não era apaixonado pelo processo mecânico de empacotar hipotecas em títulos do mercado. Mas eles foram tremendamente motivados pela ideia de ajudar pessoas de todas as classes, origens e raças a realizar o sonho americano de ter sua casa própria. Linda Knight, que ingressou na Fannie Mae em 1983, no momento em que a empresa enfrentava seus dias mais sombrios, nos disse: “Esta não era uma empresa qualquer se metendo em problemas; esta era uma empresa no centro de tornar a casa própria uma realidade para milhares de americanos. É uma função muito mais importante do que apenas ganhar dinheiro, e é por isso que sentimos um compromisso tão profundo em preservar, proteger e melhorar a empresa.”³⁰ Como outro executivo da Fannie Mae resumiu, “Eu nos vejo como um mecanismo chave para fortalecer todo o tecido social da América. Sempre que dirijo por bairros difíceis que estão voltando porque mais famílias são donas de casa, volto ao trabalho reenergizado.”

O TRIUNFO DA COMPREENSÃO OVER BRAVADO

Na equipe de pesquisa, frequentemente nos encontramos falando sobre o

diferença entre os estados “prehedgehog” e “posthedgehog”. No estado pré-ouriço, é como tatear através da névoa. Você está progredindo em uma longa marcha, mas não consegue enxergar muito bem. Em cada junção da trilha, você só pode ver um pouco à frente e deve se mover em um rastejar lento e deliberado. Então, com o Hedgehog Concept, você entra em uma clareira, a névoa se dissipar e você pode ver por quilômetros. A partir de então, cada momento requer menos deliberação, e você pode mudar de engatinhar para andar e de andar para correr. No estado pós-ouriço, quilômetros de trilha se movem rapidamente sob seus pés, bifurcações na estrada passam voando enquanto você rapidamente toma decisões que não poderia ter visto tão claramente no nevoeiro.

O que é tão impressionante nas empresas de comparação é que - apesar de todos os seus programas de mudança, gesticulações frenéticas e líderes carismáticos - elas raramente emergiram do nevoeiro. Eles tentariam correr, tomando decisões erradas nas bifurcações da estrada, e então teriam que inverter o curso mais tarde. Ou eles desviariam completamente da trilha, batendo em árvores e despencando em ravinas.

Para as empresas de comparação, exatamente o mesmo mundo que se tornou tão simples e claro para as empresas feitas para vencer permaneceu complexo e envolto em névoa. Por que? Por duas razões. Em primeiro lugar, as empresas de comparação nunca fizeram as perguntas certas, as perguntas sugeridas pelos três círculos. Em segundo lugar, eles estabelecem seus objetivos e estratégias *mais por bravata do que por compreensão*.

Em nenhum lugar isso é mais evidente do que na busca irracional de crescimento das empresas de comparação: mais de dois terços das empresas de comparação mostraram uma obsessão com o crescimento sem o benefício de um conceito de porco-espinho.³¹ Declarações como “Temos crescido a qualquer preço empresa” e “Apostar que tamanho é igual a sucesso” apimentam os materiais sobre as empresas de comparação. Em contraste, nenhuma das empresas “feitas para vencer” se concentrou obsessivamente no crescimento. No entanto, eles criaram um crescimento sustentado e lucrativo muito maior do que as empresas de comparação que fiz

Considere o caso da Great Western e da Fannie Mae. “O Great Western é um pouco pesado”, escreveu o *Wall Street Transcript*. “Quer crescer

como pode.”³² A empresa se encontrava em finanças, leasing, seguros e casas pré-fabricadas, continuamente adquirindo empresas em uma farra de expansão.³³ Maior! Mais! Em 1985, o CEO da Great Western disse a uma reunião de analistas: “Não se preocupe com o que você nos chama – um banco, uma S&L ou uma Zebra.”³⁴

Um grande contraste com a Fannie Mae, que tinha um entendimento simples e cristalino de que poderia ser o melhor participante do mercado de capitais em qualquer coisa relacionada a hipotecas, melhor até do que o Goldman Sachs ou o Salomon Brothers na abertura de todos os mercados de capitais para o processo de hipoteca. Ela construiu uma poderosa máquina econômica reformulando seu modelo de negócios com base na gestão de riscos, em vez da venda de hipotecas. E dirigia a máquina com grande paixão, o pessoal da Fannie Mae inspirado por seu papel vital na democratização da casa própria.

Até 1984, os gráficos de ações acompanhavam uns aos outros como imagens espelhadas. Então, em 1984, um ano depois de esclarecer seu conceito Hedgehog, a Fannie Mae explodiu, enquanto a Great Western continuou se divertindo até pouco antes de sua aquisição em 1997. Concentrando-se em sua concepção simples e elegante - e não apenas no "crescimento" - A receita da Fannie Mae quase triplicou desde seu ano de transição em 1984 até 1996. A Great Western, apesar de toda a sua ingestão de esteróides de crescimento, aumentou suas receitas e ganhos apenas 25% no mesmo período, depois perdeu sua independência em

O caso Fannie Mae versus Great Western destaca um ponto essencial: “Crescimento!” não é um conceito de porco-espinho. Em vez disso, se você tiver o conceito do porco-espinho certo e tomar decisões implacavelmente consistentes com ele, criará tal ímpeto que seu principal problema não será como crescer, mas como não crescer rápido demais.

O Hedgehog Concept é um ponto de virada na jornada de bom a ótimo. Na maioria dos casos, a data de transição ocorre alguns anos após o conceito do porco-espinho. Além disso, tudo daqui em diante no livro depende de ter o conceito do porco-espinho. Como ficará bastante claro nos capítulos seguintes, a ação disciplinada – a terceira grande parte da estrutura depois das pessoas disciplinadas e do pensamento disciplinado – só faz sentido no

contexto do Conceito do Ouriço.

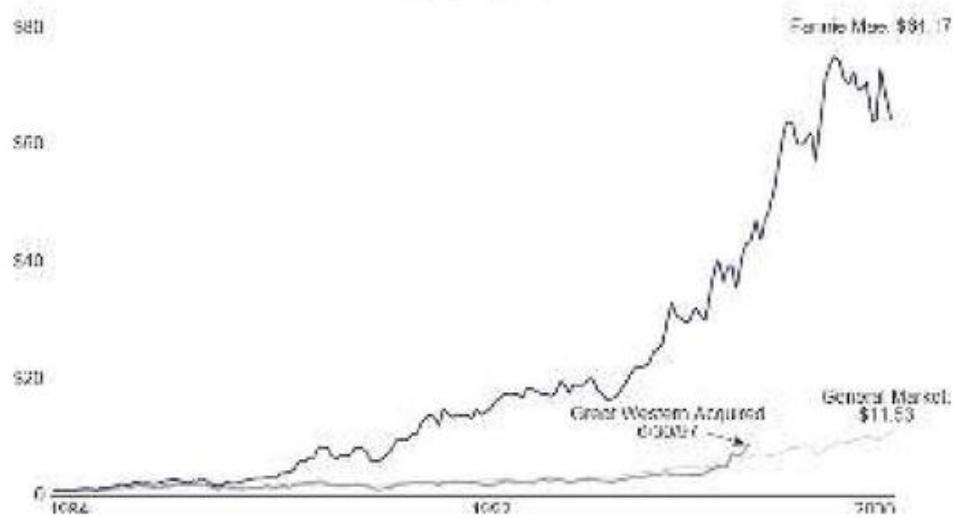
Apesar de sua importância vital (ou melhor, por causa de sua importância vital), seria um erro terrível tentar pular direto para um conceito de porco-espínho. Você não pode simplesmente sair do local por dois dias, pegar um monte de flip charts, fazer discussões em grupo e chegar a um entendimento profundo. Bem, você pode fazer isso, mas provavelmente não vai acertar. Seria como Einstein dizendo: "Acho que é hora de me tornar um grande cientista, então vou para o Four Seasons neste fim de semana, pegar os flip charts e desvendar os segredos do universo". O insight simplesmente não acontece dessa maneira. Einstein levou dez anos tateando através da névoa para obter a teoria da relatividade especial, e ele era um cara inteligente.³⁵

Notas:

- 1. Mostra o valor cumulativo de \$ 1 investido de 31 de dezembro de 1970 a 1º de janeiro de 1984.**
- 2. Dividendos reinvestidos.**

FANNIE MAE, GREAT WESTERN, AND THE GENERAL MARKET

Cumulative Value of \$1 Invested,
1984 - 2000



Notas:

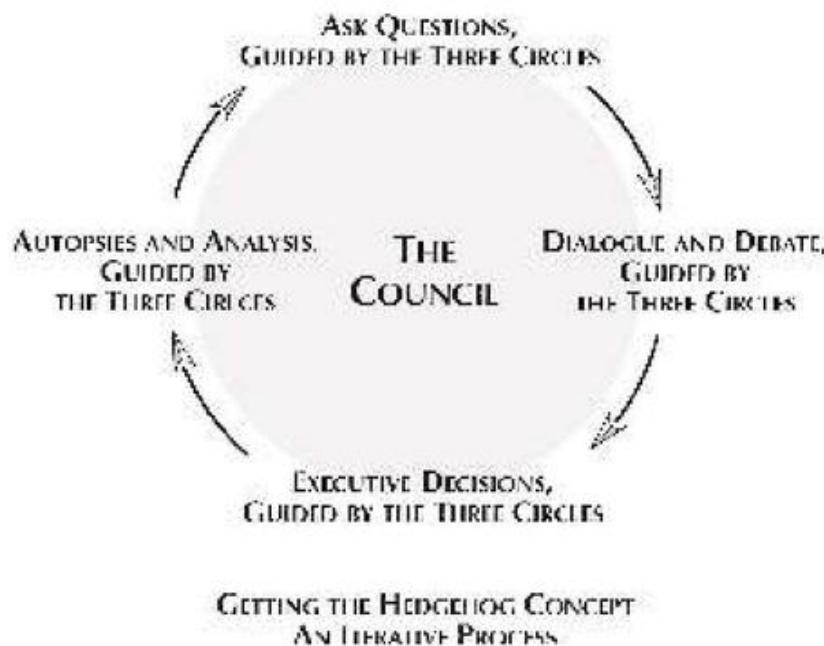
1. O ponto de transição da Fannie Mae ocorreu em 1984.
2. Valor acumulado de \$ 1 investido em 31 de dezembro de 1984 - 1º de janeiro de 2000.
3. Dividendos reinvestidos.

Demorou cerca de *quatro anos*, em média, para as empresas "feitas para vencer" esclarecerem seus Conceitos do Ouriço. Assim como o insight científico, o Hedgehog Concept simplifica um mundo complexo e torna as decisões muito mais fáceis. Mas, embora tenha clareza cristalina e simplicidade elegante, uma vez que você o tenha, entender o conceito pode ser extremamente difícil e leva tempo. Reconheça que obter um conceito de porco-espinho é *um processo inherentemente iterativo*, não um evento.

A essência do processo é fazer com que as pessoas certas se envolvam em diálogos e debates vigorosos, infundidos com os fatos brutais e guiados por questões formadas pelos três círculos. Será que *realmente entendemos* no que podemos ser os melhores do mundo, diferentemente daquilo em que podemos ser bem-sucedidos? Será que *realmente entendemos* os drivers de nosso motor econômico, incluindo nosso denominador econômico? Nós *realmente entendemos* o que melhor inflama nossa paixão?

Um mecanismo particularmente útil para levar adiante o processo é um dispositivo que passamos a chamar de Conselho. O Conselho é composto por um grupo da direita

pessoas que participam do diálogo e do debate guiados pelos três círculos, iterativamente e ao longo do tempo, sobre questões e decisões vitais para a organização. (Ver “Características do Conselho”, abaixo.)



Em resposta à pergunta: “Como devemos fazer para obter nosso conceito de porco-espinho?” Eu apontaria para o diagrama na página 114 e diria: “Construa o Conselho e use-o como modelo. Faça as perguntas certas, participe de debates vigorosos, tome decisões, autópsia dos resultados e aprenda - tudo guiado pelo contexto dos três círculos. Apenas continue passando por esse ciclo de compreensão.”

Quando perguntado: “Como aceleramos o processo de obtenção de um conceito de porco-espinho?” Eu responderia: “Aumente o número de vezes que você percorre esse ciclo completo em um determinado período de tempo”. Se você passar por esse ciclo várias vezes, guiado resolutamente pelos três círculos, acabará por obter a profundidade de compreensão necessária para um Conceito de Ouriço. Não acontecerá da noite para o dia, mas eventualmente acontecerá.

Características do Conselho

1. O conselho existe como um dispositivo para obter entendimento sobre questões importantes enfrentadas pela organização.
2. O Conselho é reunido e utilizado pelo principal executivo e geralmente consiste de cinco a doze pessoas.
3. Cada membro do Conselho tem a capacidade de argumentar e debater em busca de entendimento, não por necessidade egoísta de ganhar um ponto ou proteger um interesse paroquial.
4. Cada membro do Conselho mantém o respeito de todos os outros membros do Conselho membro, *sem exceção*.
5. Os membros do conselho vêm de várias perspectivas, mas cada membro tem profundo conhecimento sobre algum aspecto da organização e/ou do ambiente em que ela opera.
6. O Conselho inclui membros-chave da equipa de gestão, mas não se limita aos membros da equipa de gestão, nem todos os executivos são automaticamente membros.
7. O Conselho é um órgão permanente, não uma comissão ad hoc reunida para um projeto específico.
8. O Conselho reúne periodicamente, no máximo uma vez por semana ou no mínimo uma vez por trimestre.
9. O Conselho não busca o consenso, reconhecendo que as decisões consensuais muitas vezes estão em desacordo com as decisões inteligentes. A responsabilidade pela decisão final permanece com o executivo principal.
10. O Conselho é um órgão informal, não listado em nenhum organograma formal ou em qualquer documento formal.
11. O Conselho pode ter uma gama de nomes possíveis, geralmente bastante inócuos. Nas empresas feitas para vencer, eles tinham nomes benignos como Comitê de Melhoria do Lucro de Longo Prazo, Comitê de Produtos Corporativos, Grupo de Pensamento Estratégico e Conselho Executivo.

Toda organização tem um conceito de ouriço para descobrir? E se você acordar, olhar em volta com honestidade brutal e concluir: “Não somos os melhores em nada e nunca fomos”. É aí que reside um dos maiores

aspectos emocionantes de todo o estudo. Na maioria dos casos, as empresas feitas para vencer não eram as melhores do mundo em nada e não apresentavam perspectivas de sé-lo. Infundido com o Paradoxo de Stockdale (“Deve haver algo em que podemos nos tornar os melhores, e nós o encontraremos! Devemos também confrontar os fatos brutais daquilo em que não podemos ser os melhores e não nos iludiremos!”), toda empresa “feita para vencer”, por pior que fosse no início do processo, prevalecia em sua busca pelo Conceito do Porco-Espinho.

Ao procurar seu próprio conceito, lembre-se de que, quando as empresas “feitas para vencer” finalmente compreenderam seu Conceito do Porco-Espinho, não havia nenhuma daquelas explosões irritantes e cansativas de bravatas estúpidas típicas das empresas de comparação. “Sim, poderíamos ser os melhores nisso” foi afirmado como o reconhecimento de um fato, não mais surpreendente do que observar que o céu é azul ou a grama é verde. Quando você acerta o conceito do ouriço, ele tem o ping silencioso da verdade, como uma nota única, clara e perfeitamente tocada pairando no ar no silêncio silencioso de um auditório cheio no final de um movimento silencioso de um concerto para piano de Mozart. Não há necessidade de dizer muita coisa; a verdade silenciosa fala por si.

Lembro-me de uma experiência pessoal em minha própria família que ilustra a diferença vital entre bravata e compreensão. Minha esposa, Joanne, começou a correr maratonas e triatlos no início dos anos 80. À medida que acumulava experiência - tempos de pista, parcias de natação, resultados de corrida - ela começou a sentir o ímpeto do sucesso. Um dia, ela participou de uma corrida com muitas das melhores triatletas do mundo e, apesar de um mergulho fraco em que saiu da água centenas de posições atrás das melhores nadadoras e tendo que empurrar uma bicicleta pesada e não aerodinâmica por um longo colina - ela conseguiu cruzar a linha de chegada entre os dez primeiros.

Então, algumas semanas depois, enquanto tomava café da manhã, Joanne ergueu os olhos de seu jornal matinal e disse calma e calmamente: “Acho que posso vencer o Ironman”.

O Ironman, o campeonato mundial de triatlos, envolve 2,4 milhas de natação oceânica e 112 milhas de ciclismo, culminando com uma maratona de 26,2 milhas na costa quente de Kona, no Havaí.

“Claro, eu teria que pedir demissão, recusar minhas ofertas de pós-graduação (ela havia sido admitida em pós-graduação em administração em várias das melhores

escolas) e se comprometer com treinamento em tempo integral. Mas..."

Suas palavras não continham nenhuma bravata, nenhum exagero, nenhuma agitação, nenhuma súplica. Ela não tentou me convencer. Ela simplesmente observou o que havia entendido ser um fato, uma verdade não mais chocante do que afirmar que as paredes eram pintadas de branco. Ela tinha a paixão. Ela tinha a genética. E se ela ganhasse corridas, ela teria a economia. O objetivo de vencer o Ironman surgiu da compreensão inicial de seu conceito de ouriço.

E, assim, ela decidiu ir em frente. Ela largou o emprego. Ela recusou escolas de pós-graduação. Ela vendeu os moinhos! (Mas ela me manteve em seu ônibus.) E três anos depois, em um dia quente de outubro de 1985, ela cruzou a linha de chegada no Hawaii Ironman em primeiro lugar, campeã mundial. Quando Joanne decidiu vencer o Ironman, ela não sabia se se tornaria a melhor triatleta do mundo. Mas ela entendeu que *podia*, que era uma possibilidade, que ela não estava vivendo uma ilusão. E essa distinção faz toda a diferença. É uma distinção que aqueles que querem passar de bons a excelentes devem entender, e que aqueles que falham em se tornar grandes muitas vezes nunca fazem.

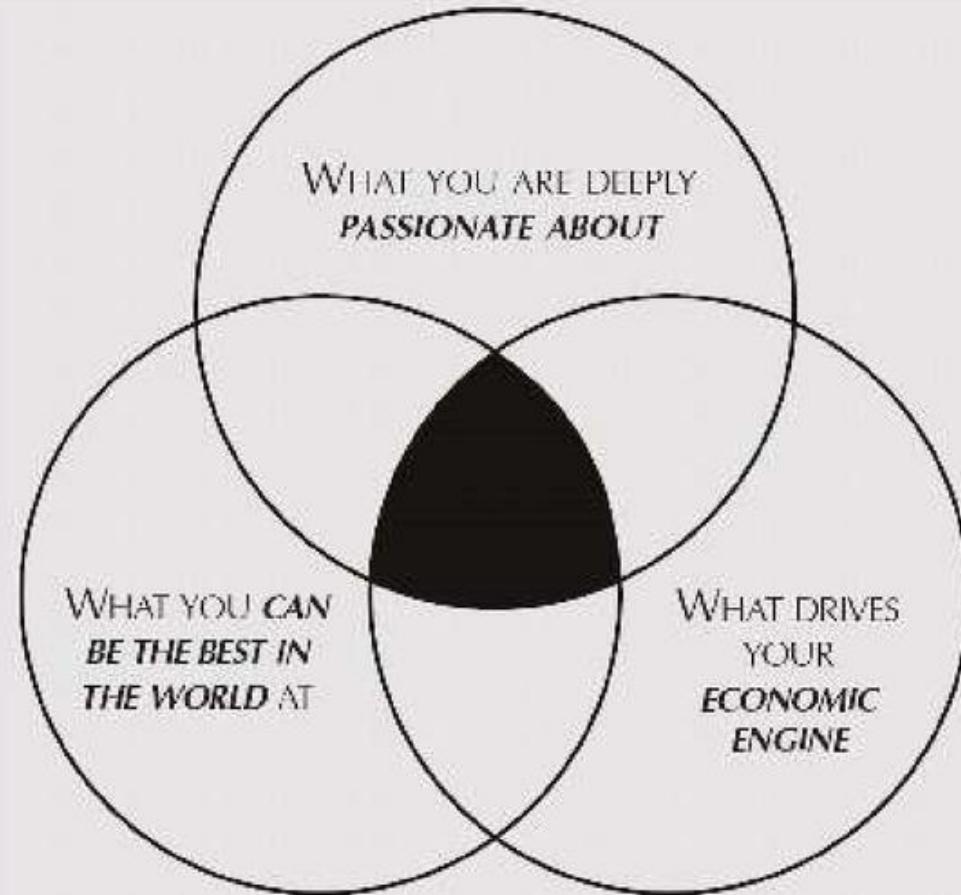
Resumo do capítulo

conceito ouriço

(Simplicidade Dentro dos Três Círculos)

PONTOS CHAVE

- Ir de bom a ótimo requer uma compreensão profunda de três círculos que se cruzam traduzidos em um conceito simples e cristalino (o Conceito de ouriço):**



THREE CIRCLES OF THE HEDGEHOG CONCEPT

- A chave é entender no que sua organização *pode ser* a melhor do mundo e, igualmente importante, no que ela *não pode ser* a melhor — não no que ela “quer” ser a melhor. O conceito do ouriço não é uma meta, estratégia ou intenção; é um *entendimento*.
- Se você não pode ser o melhor do mundo em seu negócio principal, então seu negócio principal não pode formar a base de seu Conceito do Porco-Espinho. • O entendimento de “melhor do mundo” é um padrão muito mais severo do que uma competência essencial. Você pode ter uma competência, mas não necessariamente ter a capacidade de ser verdadeiramente o melhor do mundo nessa competência. Por outro lado, pode haver atividades nas quais você poderia se tornar o melhor do mundo, mas nas quais não tem competência atual.

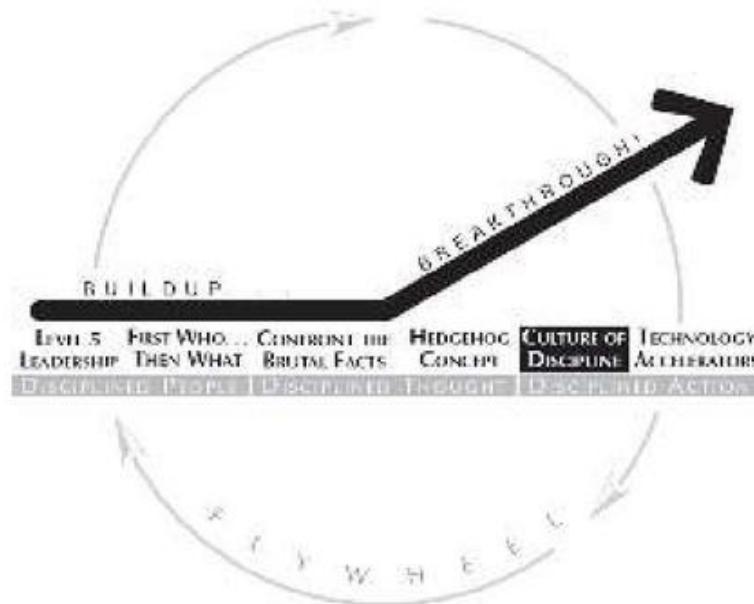
- Para obter informações sobre os impulsionadores de seu motor econômico, procure um denominador (lucro por x ou, no setor social, fluxo de caixa por x) que tenha o maior impacto individual.
- Empresas feitas para vencer definem suas metas e estratégias com base no entendimento; empresas de comparação estabelecem seus objetivos e estratégias com base na bravata.
- Obter o conceito do porco-espinho é um processo iterativo. O Conselho pode ser um dispositivo útil.

DESCOBERTAS INESPERADAS

- As empresas feitas para vencer são mais como porcos-espinhos — criaturas simples e deselegantes que conhecem “uma grande coisa” e se apegam a ela. As empresas de comparação são mais como raposas - criaturas astutas e astutas que sabem muitas coisas, mas carecem de consistência.
- Demorou em média quatro anos para as empresas "feitas para vencer" obterem o Conceito do Porco-Espinho. • A estratégia per se não separou as empresas feitas para vencer das empresas de comparação. Ambos os conjuntos tinham estratégias e não há evidências de que as empresas feitas para vencer gastassem mais tempo em planejamento estratégico do que as empresas de comparação. • Você absolutamente não precisa estar em um grande setor para produzir grandes resultados sustentados. Não importa o quanto ruim seja o setor, toda empresa que evoluiu para vencer descobriu como produzir retornos econômicos verdadeiramente superiores.

Capítulo 6

Uma Cultura de Disciplina



A liberdade é apenas parte da história e metade da verdade... É por isso que recomendo que a Estátua da Liberdade na Costa Leste seja substituída por uma Estátua da Responsabilidade na Costa Oeste.

—VIKTOR E. FRANKL, A
*busca do homem por um significado*¹

Em 1980, George Rathmann cofundou a empresa de biotecnologia Amgen.

Nos vinte anos seguintes, a Amgen cresceu de uma empresa empreendedora em dificuldades para uma empresa de \$ 3,2 bilhões com 6.400 funcionários, criando produtos sanguíneos para melhorar a vida das pessoas que sofrem com a quimioterapia e

diálise renal.² Sob Rathmann, a Amgen tornou-se uma das poucas empresas de biotecnologia que apresentou lucratividade e crescimento consistentes. Tornou-se tão consistentemente lucrativa, de fato, que o preço de suas ações multiplicou mais de 150 vezes desde sua oferta pública em junho de 1983 até janeiro de 2000. Um investidor que comprou apenas \$ 7.000 em ações da Amgen teria realizado um ganho de capital de mais de \$ 1 milhão, treze vezes melhor do que o mesmo investimento no mercado de ações em geral.

Poucas start-ups bem-sucedidas se tornam grandes empresas, em grande parte porque respondem ao crescimento e ao sucesso da maneira errada. O sucesso empresarial é alimentado pela criatividade, imaginação, movimentos ousados em águas desconhecidas e zelo visionário. À medida que uma empresa cresce e se torna mais complexa, ela começa a tropeçar em seu próprio sucesso - muitas pessoas novas, muitos novos clientes, muitos novos pedidos, muitos novos produtos. O que antes era muito divertido se torna uma bola pesada de coisas desorganizadas. Falta de planejamento, falta de contabilidade, falta de sistemas e falta de restrições de contratação criam atrito. Surgem problemas - com clientes, c

Em resposta, alguém (geralmente um membro do conselho) diz: “É hora de crescer. Este lugar precisa de uma gestão profissional.” A empresa começa a contratar MBAs e executivos experientes de empresas de primeira linha. Processos, procedimentos, listas de verificação e todo o resto começam a brotar como ervas daninhas. O que antes era um ambiente igualitário é substituído por uma hierarquia. Cadeias de comando aparecem pela primeira vez. As relações hierárquicas tornam-se claras e uma classe executiva com regalias especiais começa a aparecer. As segmentações “nós” e “eles” aparecem – exatamente como em uma e

Os gerentes profissionais finalmente controlam a confusão. Eles criam ordem no caos, mas também matam o espírito empreendedor. Os membros da equipe fundadora começam a resmungar: “Isso não é mais divertido. Eu costumava ser capaz de fazer as coisas. Agora tenho que preencher esses formulários estúpidos e seguir essas regras estúpidas. Pior de tudo, tenho que gastar uma quantidade terrível de tempo em reuniões inúteis.” A magia criativa começa a diminuir quando algumas das pessoas mais inovadoras vão embora, enojadas com a crescente burocracia e hierarquia. A emocionante start-up se transforma em apenas mais uma empresa, sem nada de especial para recomendá-la. O câncer da mediocridade

George Rathmann evitou essa espiral de morte empresarial. Ele entendeu que o objetivo da burocracia é compensar a incompetência e a falta

de disciplina - um problema que desaparece em grande parte se você tiver as pessoas certas em primeiro lugar. A maioria das empresas constrói suas regras burocráticas para administrar a pequena porcentagem de pessoas erradas no ônibus, que por sua vez afasta as pessoas certas no ônibus, o que aumenta a porcentagem de pessoas erradas no ônibus, o que aumenta a necessidade de mais burocracia para compensar a incompetência e a falta de disciplina, que afastam ainda mais as pessoas certas e assim por diante.

Rathmann também entendeu que existe uma alternativa: evite a burocracia e a hierarquia. Quando você une essas duas forças complementares - uma cultura de disciplina com uma ética de empreendedorismo - você obtém uma alquimia mágica de desempenho superior e resultados sustentados.

Por que começar este capítulo com um empreendedor de biotecnologia em vez de uma de nossas empresas "feitas para vencer"? Porque Rathmann credita muito de seu sucesso empresarial ao que aprendeu enquanto trabalhava nos Laboratórios Abbott antes de fundar a Amgen:

O que recebi da Abbott foi a ideia de que, ao definir seus objetivos para o ano, você os registra de forma concreta. Você pode mudar

seus planos ao longo do ano, mas você nunca muda o que você mede. Você é rigoroso no final do ano, cumprindo exatamente o que você disse que ia acontecer. Você não tem chance de editorializar. Você não tem a chance de ajustar e enganar, e decide que realmente não pretendia fazer isso de qualquer maneira e reajusta seus objetivos para parecer melhor. Você nunca se concentra apenas no que realizou durante o ano; você se concentra no que realizou *em relação* exatamente ao que disse que iria realizar - não importa quão difícil seja a medida. Essa foi uma disciplina aprendida na Abbott e que levamos para a Amgen.³

Muitas das disciplinas da Abbott remontam a 1968, quando contratou um notável diretor financeiro chamado Bernard H. Semler. Semler não via seu trabalho como um controlador financeiro ou contador tradicional. Em vez disso, ele começou a inventar mecanismos que impulsionassem a mudança cultural. Ele criou toda uma nova estrutura de contabilidade que chamou de Contabilidade por Responsabilidade, em que cada item de custo, receita e investimento seria claramente identificado com um único indivíduo responsável por aquele item.⁴ A ideia, radical para a década de 1960, era criar um sistema em que *cada gerente da Abbott em cada tipo de trabalho era responsável por seu retorno sobre o investimento, com o mesmo rigor que um investidor considera um empresário responsável*. Não haveria como se esconder atrás de alocações contábeis tradicionais, nem desperdício de fundos para enc

Mas a beleza do sistema Abbott residia não apenas em seu rigor, mas em como ele usava o rigor e a disciplina para possibilitar a criatividade e o empreendedorismo. “A Abbott desenvolveu uma organização muito disciplinada, mas não de forma linear de pensar”, disse George Rathmann. “[Foi] exemplar em ter disciplina financeira e pensamento divergente do trabalho criativo. Usamos a disciplina financeira como uma forma de fornecer recursos para o trabalho realmente criativo.”⁶ A Abbott reduziu seus custos administrativos como percentual de vendas para os mais baixos do setor (por uma margem significativa) e, ao mesmo tempo, tornou-se uma inovação de produto. máquina como a 3M, obtendo até 65 por cento das receitas de novos produto

Essa dualidade criativa percorreu todos os aspectos da Abbott durante o

era de transição, tecida no próprio tecido da cultura corporativa. Por um lado, a Abbott recrutou líderes empreendedores e deu-lhes liberdade para determinar o melhor caminho para alcançar seus objetivos. Por outro lado, os indivíduos tinham que se comprometer totalmente com o sistema Abbott e eram rigorosamente responsabilizados por seus objetivos. Eles tinham liberdade, mas liberdade dentro de uma estrutura. A Abbott incutiu o zelo do empreendedor pela flexibilidade oportunista. (“Reconhecemos que o planejamento não tem preço, mas os planos são inúteis”, disse um executivo da Abbott.)⁸ Mas a Abbott também teve a disciplina de dizer não às oportunidades que falharam no teste dos três círculos. Ao encorajar uma ampla inovação dentro de suas divisões, a Abbott simultaneamente manteve a adesão fanática ao seu conceito de porco-espinho de contribuir para cuidados de saúde com boa relação custo-benefício.

O Abbott Laboratories exemplifica uma descoberta importante de nosso estudo: *uma cultura de disciplina*. Por sua natureza, “cultura” é um tópico um tanto pesado para discutir, menos propenso a estruturas limpas como os três círculos. Os pontos principais deste capítulo, no entanto, resumem-se a uma ideia central: *Construir uma cultura cheia de pessoas que agem de forma disciplinada dentro dos três círculos, fanaticamente coerente com o Conceito do Porco-Espinho*.

Mais precisamente, isso significa o seguinte:

1. Construir uma cultura em torno da ideia de liberdade e responsabilidade, dentro de uma estrutura.
2. Preencher essa cultura com pessoas autodisciplinadas que estão dispostas a fazer de tudo para cumprir suas responsabilidades. Eles vão “enxaguar o queijo cottage”.
3. Não confunda uma cultura de disciplina com um disciplinador tirânico.
4. Aderir com muita consistência ao Conceito do Ouriço, exercendo um enfoque quase religioso na interseção dos três círculos. Igualmente importante, crie uma “lista de parar de fazer” e desconecte sistematicamente qualquer coisa estranha.

LIBERDADE (E RESPONSABILIDADE)

COM EM UMA ESTRUTURA

Imagine um piloto de avião. Ela se instala no cockpit, cercada por dezenas de interruptores complicados e medidores sofisticados, sentada no topo de uma enorme peça de maquinário de \$ 84 milhões. Enquanto os passageiros batem e enfiam suas malas nos compartimentos superiores e os comissários de bordo correm para tentar acomodar todos, ela começa sua lista de verificação pré-voo. Passo a passo metódico, ela percorre sistematicamente todos os itens necessários.

Liberada para a decolagem, ela começa a trabalhar com o controle de tráfego aéreo, seguindo instruções precisas - em que direção sair do portão, em que direção taxiá, em qual pista usar, em que direção decolar. Ela não acelera e lança o jato no ar até que esteja liberada para a decolagem. Uma vez no ar, ela se comunica continuamente com os centros de controle de vôo e permanece dentro dos limites rígidos do sistema de tráfego aéreo comercial.

Ao se aproximar, no entanto, ela atinge uma feroz tempestade de trovões e granizo. Ventos fortes, cruzados e imprevisíveis, inclinam as asas para a esquerda e depois para a direita. Olhando pelas janelas, os passageiros não conseguem ver o chão, apenas as nuvens cinzentas que se tornam mais finas e mais densas e os respingos de chuva nas janelas. Os comissários de bordo anunciam: "Senhoras e senhores, fomos solicitados a permanecer sentados pelo restante do voo. Por favor, coloque seus assentos na posição vertical e travados e coloque toda a sua bagagem de mão sob o assento à sua frente. Devemos estar no chão em breve.

"*Não muito em breve, espero*", pensam os viajantes menos experientes, enervados pelo vento forte e relâmpagos momentâneos. Mas os viajantes experientes continuam lendo revistas, conversando com colegas de assento e se preparando para suas reuniões no solo. "Já passei por tudo isso antes", pensam. "Ela só vai pousar se for seguro."

Com certeza, na aproximação final - rodas para baixo enquanto um quarto de milhão de libras de aço desliza a 130 milhas por hora - os passageiros de repente ouvem o barulho dos motores e sentem-se empurrados para trás em seus assentos. O avião acelera de volta para o céu. Ele faz uma grande curva em direção ao aeroporto. O piloto demora um pouco para clicar no interfone: "Desculpe, pessoal. Estávamos recebendo alguns ventos cruzados ruins lá. Vamos tentar no Na próxima tentativa, os ventos se acalmaram o suficiente e ela derrubou o avião,

com segurança.

Agora dê um passo para trás e pense sobre o modelo aqui. O piloto opera dentro de um sistema muito rígido, e não tem liberdade para sair desse sistema. (Você não quer que os pilotos de avião digam: “Ei, acabei de ler em um livro de administração sobre o valor de ser empoderado – liberdade para experimentar, ser criativo, ser empreendedor, tentar um monte de coisas e manter o que funciona! ”) No entanto, ao mesmo tempo, as decisões cruciais – decolar, pousar, abortar, pousar em outro lugar – cabem ao piloto. Independentemente das restrições do sistema, um fato central se destaca acima de todos os outros: o piloto tem a responsabilidade final pelo avião e pelas vidas das pessoas nele.

A questão aqui não é que uma empresa deva ter um sistema tão rígido e inflexível quanto o sistema de tráfego aéreo. Afinal, se um sistema corporativo falhar, as pessoas não morrem às centenas em pedaços de aço retorcidos e em chamas. O atendimento ao cliente nas companhias aéreas pode ser péssimo, mas é quase certo que você chegará inteiro aonde quer. O ponto dessa analogia é que, quando olhamos para dentro das empresas feitas para vencer, nos lembramos da melhor parte do modelo de piloto de linha aérea: liberdade e responsabilidade dentro da estrutura de um sistema altamente desenvolvido.

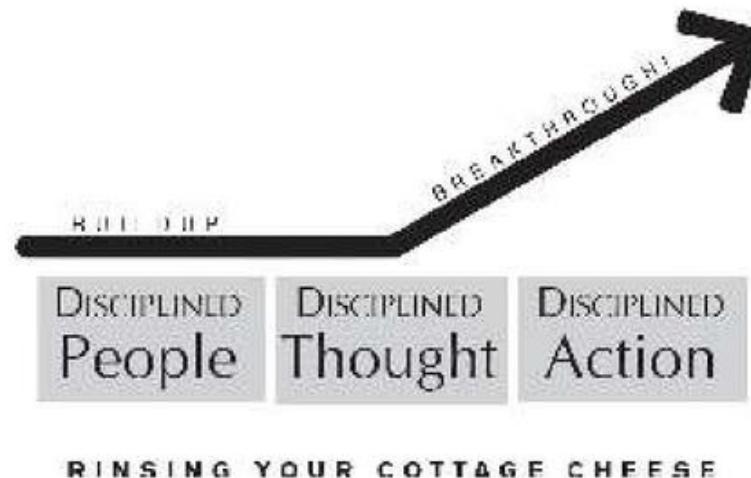
As empresas feitas para vencer construíram um sistema consistente com restrições claras, mas também deram liberdade e responsabilidade às pessoas dentro da estrutura desse sistema. Eles contrataram pessoas autodisciplinadas que não precisavam ser gerenciadas, e então administraram o sistema, não as pessoas.

“Esse era o segredo de como podíamos administrar lojas a uma grande distância, por controle remoto”, disse Bill Rivas, da Circuit City. “Foi a combinação de grandes gerentes de loja que tinham a responsabilidade final por suas lojas individuais, operando dentro de um grande sistema. Você precisa ter uma administração e pessoas que acreditem no sistema e que façam o que for necessário para que o sistema funcione. Mas, dentro dos limites desse sistema, os gerentes de loja tinham muita margem de manobra, para coincidir com sua responsabilidade.”⁹ Em certo sentido, a Circuit City tornou-se para o varejo de eletrônicos de consumo o que

O McDonald's tornou-se para os restaurantes - não a experiência mais requintada, mas extremamente consistente. O sistema evoluiu ao longo do tempo à medida que a Circuit City experimentava a adição de novos itens, como computadores e players de vídeo (assim como o McDonald's adicionou Egg McMuffins para o café da manhã). Mas, a qualquer momento, todos operavam dentro da estrutura do sistema. "Essa é uma das principais diferenças entre nós e todos os outros que estavam neste mesmo negócio no início dos anos 1980", disse Bill Zierden. "Eles simplesmente não podiam lançá-lo ainda mais, e nós podíamos. Poderíamos espalhar essas lojas por todo o país, com grande consistência."¹⁰ Aí está uma das principais razões pelas quais a Circuit City decolou no início dos anos 1980 e superou o mercado de ações em mais de dezoito vezes nos quinze anos seguintes.

De certo modo, grande parte deste livro trata da criação de uma cultura de disciplina. Tudo começa com pessoas *disciplinadas*. A transição começa não tentando disciplinar as pessoas erradas para os comportamentos certos, mas colocando as pessoas *autodisciplinadas* no ônibus em primeiro lugar. Em seguida, temos o *pensamento disciplinado*. Você precisa de disciplina para enfrentar os fatos brutais da realidade, enquanto mantém uma fé resoluta de que pode e irá criar um caminho para a grandeza. Mais importante ainda, você precisa de disciplina para persistir na busca pelo entendimento até obter o seu Conceito do Ouriço. Finalmente, temos a *ação disciplinada*, o assunto principal deste capítulo. Esta ordem é importante. As empresas de comparação muitas vezes tentavam pular direto para a ação disciplinada. Mas a ação disciplinada sem pessoas autodisciplinadas é impossível de sustentar, e a ação disciplinada sem pensamento disciplinado

De fato, a disciplina por si só não produzirá grandes resultados. Encontramos muitas organizações na história que tiveram uma disciplina tremenda e que marcharam direto para o desastre, com precisão e em linhas bem formadas. Não, o objetivo é primeiro conseguir pessoas autodisciplinadas que se envolvam em um pensamento muito rigoroso, que então tomem ações disciplinadas dentro da estrutura de um sistema consistente projetado em torno do Conceito do Porco-Espinho.



Ao longo de nossa pesquisa, ficamos impressionados com o uso contínuo de palavras como *disciplinado, rigoroso, obstinado, determinado, diligente, preciso, meticuloso, sistemático, metódico, trabalhador, exigente, consistente, focado, responsável e responsável*. Eles apimentaram artigos, entrevistas e materiais de referência sobre as empresas feitas para vencer, e foram notavelmente ausentes dos materiais sobre as empresas de comparação direta. As pessoas nas empresas feitas para vencer tornaram-se um tanto extremas no cumprimento de suas responsabilidades, em alguns casos beirando o fanatismo.

Passamos a chamar isso de fator “enxaguar o queijo cottage”. A analogia vem de um atleta disciplinado de classe mundial chamado Dave Scott, que venceu o Hawaii Ironman Triathlon seis vezes. No treinamento, Scott andava de bicicleta 75 milhas, nadava 20.000 metros e corria 17 milhas - em média, *todos os dias*. Dave Scott não tinha problemas de peso! No entanto, ele acreditava que uma dieta com baixo teor de gordura e alto teor de carboidratos lhe daria uma vantagem extra. Então, Dave Scott – um homem que queimou pelo menos 5.000 calorias por dia treinando – literalmente enxagou seu queijo cottage para eliminar a gordura extra. Agora, não há evidências de que ele absolutamente precisava enxaguar o queijo cottage para vencer o Ironman; esse não é o ponto da história. A questão é que enxaguar o queijo cottage era apenas mais um pequeno passo que ele acreditava que o tornaria muito melhor, mais um pequeno passo adicionado a todos os outros pequenos passos para criar um programa consistente de superdisciplina. Sempre imaginei Dave Scott correndo as 26 milhas da maratona - martelando em um calor de 30 graus nos campos de lava pretos e cozidos da costa de Kona depois de nadar

ele mesmo: “Comparado a enxaguar meu queijo cottage todos os dias, isso não é tão ruim assim.”

Percebo que é uma analogia bizarra. Mas, de certo modo, as empresas feitas para vencer tornaram-se como Dave Scott. Grande parte da resposta para a questão de “bom para ótimo” está na disciplina de fazer o que for preciso para se tornar o melhor em áreas cuidadosamente selecionadas e, então, buscar a melhoria contínua a partir daí. É realmente simples assim. E é realmente muito difícil.

Todos gostariam de ser os melhores, mas a maioria das organizações carece de disciplina para descobrir com clareza sem ego em que podem ser os melhores e a vontade de fazer o que for necessário para transformar esse potencial em realidade. Eles não têm disciplina para enxaguar o queijo cottage.

Considere o Wells Fargo em contraste com o Bank of America. Carl Reichardt nunca duvidou que a Wells Fargo pudesse emergir da desregulamentação bancária como uma empresa mais forte, não mais fraca. Ele viu que a chave para se tornar uma grande empresa residia não em novas estratégias brilhantes, mas na absoluta determinação de arrancar do sistema cem anos de mentalidade de banqueiro. “Há muito desperdício no setor bancário”, disse Reichardt. “Livrarse disso requer tenacidade, não brilhantismo.”¹¹

Reichardt estabeleceu um tom claro no topo: não vamos pedir a todos que sofram enquanto nos sentamos no alto. Começaremos lavando nosso próprio requeijão, aqui mesmo na suíte executiva. Ele congelou os salários dos executivos por dois anos (apesar do fato de que Wells Fargo estava desfrutando de alguns dos anos mais lucrativos de sua história). elevador executivo, vendeu os jatos corporativos e proibiu as plantas verdes da suíte executiva por considerá-las muito caras para regar.¹⁴ Ele removeu o café gratuito da suíte executiva. Ele eliminou as árvores de Natal para a administração.¹⁵ Ele devolveu os relatórios às pessoas que os enviaram em pastas elegantes, com a advertência: “Você gastaria seu próprio dinheiro dessa maneira? O que um fichário acrescenta a alguma coisa?”¹⁶ Reichardt sentava-se em reuniões com colegas executivos em uma velha cadeira surrada com o enchimento para fora. Às vezes

ele simplesmente ficava sentado ali comendo o recheio enquanto ouvia propostas para gastar dinheiro, disse um artigo, “[e] muitos projetos obrigatórios simplesmente sumiram”.¹⁷ Do outro lado da rua, no Bank of America, os executivos também enfrentavam desregulamentação e reconheceu a necessidade de eliminar o desperdício. No entanto, ao contrário da Wells Fargo, os executivos B de A não tinham a disciplina.

Eles preservaram seu elegante reino executivo em sua imponente torre no centro de San Francisco, o escritório do CEO descrito no livro *Breaking the Bank* como “uma suíte de canto nordeste com uma grande sala de conferência anexa, tapetes orientais e janelas do chão ao teto que ofereciam um panorama arrebatador da Baía de São Francisco desde o Golden Gate até a Bay Bridge.”¹⁸ (Não encontramos evidências de cadeiras executivas com o estofamento pendurado.) O elevador fez sua última parada no andar executivo e desceu até o chão em um sopro silencioso, livre das invasões de seres inferiores.

O vasto espaço aberto na suíte executiva fazia as janelas parecerem ainda mais altas do que realmente eram, criando uma sensação de flutuar acima da névoa em uma cidade elevada de elites alienígenas que governavam o mundo de cima.¹⁹ Por que lavar nosso queijo cottage quando a vida é difícil ? tão bom ?

Depois de perder US\$ 1,8 bilhão em três anos em meados da década de 1980, o B de A acabou fazendo as mudanças necessárias em resposta à desregulamentação (principalmente contratando ex-executivos da Wells).²⁰ Mas mesmo nos dias mais sombrios, o B de A não conseguiu se impor. para se livrar das regalias que protegiam seus executivos do mundo real. Em uma reunião do conselho durante o período de crise do Bank of America, um membro fez sugestões sensatas como “Venda o jato executivo”. Outros diretores ouviram as recomendações e depois as ignoraram.²¹

UMA CULTURA, NÃO UM TIRANO

Quase não incluímos esse capítulo no livro. Por um lado, as empresas feitas para vencer tornaram-se mais disciplinadas do que as empresas de comparação direta, como o Wells Fargo em contraste com o Bank of America. Por outro lado, as comparações *não sustentadas* mostraram-se tão disciplinadas quanto as empresas feitas para vencer.

“Pela minha análise, acho que não podemos colocar a disciplina no livro como

descoberta”, disse Eric Hagen, depois de concluir uma unidade de análise especial observando as culturas de liderança nas empresas. “É absolutamente claro que os CEOs de comparação insustentável trouxeram uma disciplina tremenda para suas empresas e é por isso que obtiveram resultados iniciais tão bons. Portanto, a disciplina simplesmente não é considerada uma variável *distintiva* .”

Curiosos, resolvemos aprofundar o assunto, e Eric fez uma análise mais aprofundada. À medida que examinamos as evidências, ficou claro que — apesar das aparências superficiais — havia de fato uma enorme diferença entre os dois conjuntos de empresas em sua abordagem à disciplina.

Enquanto as empresas feitas para vencer tinham líderes de nível 5 que construíram uma *cultura* duradoura de disciplina, as comparações insustentáveis tinham líderes de nível 4 que disciplinavam *pessoalmente* a organização por meio da força bruta.

Considere Ray MacDonald, que assumiu o comando da Burroughs em 1964. Um homem brilhante, mas abrasivo, MacDonald controlava as conversas, contava todas as piadas e criticava aqueles que não eram tão espertos quanto ele (que eram praticamente todos ao seu redor). Ele fazia as coisas por pura força de personalidade, usando uma forma de pressão que veio a ser conhecida como “The MacDonald Vise”.²² MacDonald produziu resultados notáveis durante seu reinado. Cada dólar investido em 1964, ano em que se tornou presidente, e sacado no final de 1977, quando se aposentou, rendeu 6,6 vezes mais do que o mercado em geral.²³ No entanto, a empresa não tinha cultura de disciplina para resistir além dele. Depois que ele se aposentou, seus lacaios ficaram congelados pela indecisão, deixando a empresa, de acordo com a *Business Week*, “incapaz de fazer qualquer coisa”. da era MacDonald até 2000.

Encontramos uma história semelhante na Rubbermaid sob Stanley Gault. Lembre-se do capítulo do Nível 5 que Gault brincou em resposta à acusação de ser um tirano: “Sim, mas sou um tirano sincero”. Gault trouxe disciplinas estritas para a Rubbermaid — planejamento rigoroso e análise da concorrência, pesquisa sistemática de mercado, análise de lucros, controle de custos obstinado e assim por diante. “Is-

organização incrivelmente disciplinada”, escreveu um analista. “Há uma meticulosidade incrível na abordagem de Rubbermaid à vida.”²⁵ Preciso e metódico, Gault chegava ao trabalho às 6h30 e trabalhava rotineiramente oitenta horas por semana, esperando que seus gerentes fizessem o mesmo.²⁶

Como disciplinador-chefe, Gault atuou pessoalmente como o principal mecanismo de controle de qualidade da empresa. Andando pela rua em Manhattan, ele notou um porteiro resmungando e xingando enquanto varria a sujeira para uma pá de lixo de borracha. “Stan virou e começou a perguntar ao homem por que ele estava infeliz”, disse Richard Gates, que contou a história à *Fortune*. Gault, convencido de que a borda da pá de lixo era muito grossa, prontamente ordenou a seus engenheiros que redesenhassem o produto. “Em qualidade, sou um filho da puta”, disse Gault. Seu diretor de operações conc

Rubbermaid ascendeu dramaticamente sob a tirania desse líder singularmente disciplinado, mas declinou dramaticamente quando ele partiu.

Sob Gault, a Rubbermaid venceu o mercado por 3,6 a 1. Depois de Gault, a Rubber-maid perdeu 59% de seu valor em relação ao mercado, antes de ser comprada pela Newell.

Um exemplo particularmente fascinante da síndrome do disciplinador foi a Chrysler sob Lee Iacocca, a quem a *Business Week* descreveu simplesmente como “O Homem. O ditador. Lee.”²⁸ Iacocca tornou-se presidente da Chrysler em 1979 e impôs sua personalidade imponente para disciplinar a organização.

“Imediatamente eu soube que o lugar estava em estado de anarquia [e] precisava de uma dose de ordem e disciplina — e rápida”, escreveu Iacocca sobre seus primeiros dias.²⁹ Em seu primeiro ano, ele reformulou totalmente a estrutura administrativa, instituiu controles financeiros, medidas de controle de qualidade aprimoradas, racionalização do cronograma de produção e demissões em massa para economizar dinheiro . os sindicatos, ele disse: “Se vocês não me ajudarem, vou estourar seus miolos. Declararei falência pela manhã e todos vocês ficarão sem trabalho.”³² Iacocca produziu resultados espetaculares e a Chrysler se tornou uma das reviravoltas mais célebres da história industrial.

No meio de seu mandato, no entanto, Iacocca pareceu perder o foco e a empresa começou a declinar novamente. O *Wall Street Journal* escreveu: “Sr. Iacocca chefiou a reforma da Estátua da Liberdade, juntou-se a uma comissão do Congresso sobre redução de orçamento e escreveu um segundo livro. Ele começou uma coluna de jornal sindicalizado, comprou uma vila italiana onde começou a engarrafar seu próprio vinho e azeite. Os críticos afirmam que tudo o distraiu e foi a causa raiz dos problemas atuais da Chrysler ... Distraindo ou não, é claro que ser herói popular é uma atividade secundária exigente.”³³

Pior do que sua carreira ao luar como herói nacional, sua falta de disciplina para permanecer nas arenas em que a Chrysler poderia ser a melhor do mundo levou a uma farra de diversificações altamente indisciplinadas. Em 1985, ele foi atraído para o sexy negócio aeroespacial. Considerando que a maioria dos CEOs se contenta

Com um único jato da Gulfstream, Iacocca decidiu comprar toda a empresa Gulfstream!³⁴ Também em meados da década de 1980, ele embarcou em uma joint venture cara e malsucedida com a fabricante italiana de carros esportivos Maserati. “Iacocca tinha uma queda por italianos”, disse um executivo aposentado da Chrysler. “Iacocca, dono de uma propriedade modesta na Toscana, estava tão empenhado em uma aliança italiana que as realidades comerciais foram ignoradas, sugerem especialistas do setor”, escreveu a *Business Week*.³⁵ Algumas estimativas colocam a perda do empreendimento fracassado da Maserati em US\$ 200 milhões, o que, segundo a *Forbes*, era “uma soma enorme a perder em um roadster caro e de baixo volume. Afinal, não mais do que alguns milhares serão construídos.”³⁶

Durante a primeira metade de seu mandato, Iacocca produziu resultados notáveis, levando a empresa da quase falência a quase três vezes o mercado geral. Durante a segunda metade do mandato de Iacocca, a empresa caiu 31 por cento atrás do mercado e enfrentou outra possível falência.³⁷ “Como tantos pacientes com problemas cardíacos”, escreveu um executivo da Chrysler, “sobrevivemos à cirurgia vários anos antes apenas voltamos ao nosso estilo de vida pouco saudável.”³⁸

Os casos acima ilustram um padrão que encontramos em *todas* as comparações insustentáveis: uma ascensão espetacular sob um disciplinador tirânico, seguido por um declínio igualmente espetacular quando o disciplinador se afastou, deixando para trás nenhuma cultura duradoura de disciplina, ou quando o próprio disciplinador se tornou indisciplinado e se desviou desenfreadamente para fora dos três círculos. Sim, a disciplina é essencial para grandes resultados, mas a ação disciplinada sem a compreensão disciplinada dos três círculos não pode produzir grandes resultados sustentados.

ADESÃO FANÁTICA AO OURIÇO

CONCEITO

Por quase quarenta anos, Pitney Bowes viveu dentro do cálido e protetor casulo de um monopólio. Com sua estreita relação com o Serviço Postal dos EUA e suas patentes em máquinas de medição de postagem, a Pitney alcançou 100% do mercado de correspondência medida.³⁹ No final da década de 1950, quase metade de *toda* a correspondência dos EUA passava pelas máquinas da Pitney Bowes . margens de lucro

Com excesso de 80 por cento, sem concorrência, um mercado enorme e um negócio à prova de recessão, a Pitney Bowes não era tanto uma grande empresa, mas sim uma empresa com um grande monopólio.

Então, como quase sempre acontece com os monopólios quando o casulo protetor é arrancado, a Pitney Bowes começou um longo deslize. Primeiro veio um decreto de consentimento que exigia que a Pitney Bowes licenciasse suas patentes aos concorrentes, isenta de royalties . após aquisições malfadadas e joint ventures, incluindo um banho de sangue de \$ 70 milhões (54 por cento do patrimônio líquido dos acionistas na época) de uma incursão no varejo de computadores. Em 1973, a empresa perdeu dinheiro pela primeira vez em sua história. Estava se tornando apenas mais um caso típico de uma empresa protegida por monopólio gradualmente se desfazendo ao ser confrontada com a dura realidade da concorrência.

Felizmente, um líder de nível 5 chamado Fred Allen interveio e fez perguntas difíceis que levaram a uma compreensão mais profunda do papel da Pitney no mundo.

Em vez de se ver como uma empresa de “medição de postagem”, a Pitney percebeu que poderia ser a melhor do mundo em atender os bastidores das empresas dentro do conceito mais amplo de “mensagens”. Ela também percebeu que produtos sofisticados de back-office, como faxes sofisticados e copiadoras especializadas, atuavam diretamente em seu motor econômico de lucro por cliente, desenvolvendo sua extensa rede de vendas e serviços.

Allen e seu sucessor, George Harvey, instituíram um modelo de diversificação disciplinada. Por exemplo, a Pitney acabou alcançando 45% do mercado de fax de alta qualidade para grandes empresas, um caixa eletrônico extremamente lucrativo.⁴³ Harvey iniciou um processo sistemático de investimento em novas tecnologias e produtos, como o processador de correio Paragon, que sela e envia cartas , e no final da década de 1980, a Pitney derivou consistentemente mais da metade de suas receitas de produtos lançados nos três anos anteriores.⁴⁴ Mais tarde, a Pitney Bowes tornou-se pioneira em conectar máquinas de backroom à Internet, mais uma oportunidade para diversificação disciplinada. O ponto chave é que cada passo de diversificação e inovação ficou *dentro dos três círculos*.

Depois de ficar 77% atrás do mercado desde o decreto de consentimento até seus dias mais sombrios em 1973, a Pitney Bowes inverteu o curso, subindo para mais de

onze vezes o mercado no início de 1999. De 1973 a 2000, a Pitney Bowes superou a Coca-Cola, 3M, Johnson & Johnson, Merck, Motorola, Procter & Gamble, Hewlett-Packard, Walt Disney e até a General Electric.

Você consegue pensar em alguma outra empresa que emergiu do conforto protetor de um casulo de monopólio para entregar esse nível de resultados? A AT&T não. A Xerox não. Nem a IBM o fez.

A Pitney Bowes ilustra o que pode acontecer quando uma empresa não tem disciplina para permanecer dentro dos três círculos e, inversamente, o que pode acontecer quando ela recupera essa disciplina.

As melhores empresas feitas para vencer seguiram um mantra simples:

“Qualquer coisa que não se encaixe no nosso Conceito Hedgehog, não faremos. Não lançaremos negócios não relacionados. Não faremos aquisições não relacionadas. Não faremos joint ventures não relacionadas. Se não servir, não fazemos. Período.”

Em contraste, encontramos uma falta de disciplina para permanecer dentro dos três círculos como um fator-chave no desaparecimento de quase todas as empresas de comparação. Cada comparação ou (1) carecia de disciplina para entender seus três círculos ou (2) carecia de disciplina para permanecer dentro dos três círculos.

RJ Reynolds é um caso clássico. Até a década de 1960, a RJ Reynolds tinha um conceito simples e claro, construído para ser a melhor empresa de tabaco da 1940 nos Estados Unidos — posição que ocupou por pelo menos 25 décadas de anos. Em 1964, o Surgeon General's Office emitiu seu relatório que ligava os cigarros ao câncer, e RJ Reynolds começou a diversificar para longe do tabaco como medida defensiva. Claro, todas as empresas de tabaco começaram a diversificar naquela época pelo mesmo motivo, incluindo a Philip Morris. Mas as andanças de RJ Reynolds fora de seus três círculos desafiavam toda a lógica.

A RJ Reynolds gastou quase um terço do total de ativos corporativos em 1970 para comprar uma empresa de contêineres e uma petrolífera (Sea-Land e Aminoil), com a ideia de ganhar dinheiro enviando seu próprio petróleo.⁴⁶ Ok, não é uma ideia terrível em seu próprio. Mas o que diabos isso tem a ver com o Hedgehog Concept de RJ Reynolds? Foi uma aquisição totalmente indisciplinada que veio

em parte porque o fundador da Sea-Land era um amigo próximo de RJ Presidente da Reynolds.⁴⁷

Depois de despejar mais de US\$ 2 bilhões na Sea-Land, o investimento total quase igualou todo o patrimônio líquido dos acionistas.⁴⁸ Finalmente, depois de anos privando o negócio do tabaco de fome para canalizar fundos para o negócio de navios naufragados, a RJR reconheceu o fracasso e vendeu a Sea -Terra.⁴⁹ Um neto de Reynolds reclamou: “Olha, esses caras são os melhores do mundo na fabricação e venda de produtos de tabaco, mas o que eles sabem sobre navios ou petróleo? Não estou preocupado com a possibilidade de eles falirem, mas parecem garotos do interior com muito dinheiro no bolso.”⁵⁰

Para ser justo, a Philip Morris também não tinha um histórico de diversificação perfeito, como evidenciado pela compra fracassada da 7UP. No entanto, em contraste com o RJ Reynolds, a Philip Morris demonstrou maior disciplina em resposta ao relatório do cirurgião geral de 1964. Ao invés de abandonar seu Hedgehog Concept, a Philip Morris redefiniu seu Hedgehog Concept em termos de construção de marcas globais em consumíveis não tão saudáveis (tabaco, cerveja, refrigerantes, café, chocolate, queijo processado, etc.). A disciplina superior da Philip Morris para permanecer dentro dos três círculos é uma das principais razões pelas quais os resultados das duas empresas divergiram tão dramaticamente após o relatório de 1964, apesar do fato de que ambas enfrentaram exatamente as mesmas oportunidades e ameaças do setor. De 1964 a 1989 (quando o RJ Reynolds desapareceu do mercado público em uma aquisição alavancada), US\$ 1 investido na Philip Morris superou US\$ 1 investido na RJ Reynolds em mais de quatro vezes.

Poucas empresas têm disciplina para descobrir seu Conceito do Porco-Espinho, muito menos disciplina para construí-lo consistentemente. Eles não conseguem compreender um paradoxo simples: quanto mais uma organização tiver disciplina para permanecer dentro de seus três círculos, mais oportunidades atraentes de crescimento ela terá. Na verdade, é muito mais provável que uma grande empresa *morra de indigestão por excesso de oportunidades do que de fome por falta de oportunidades*. O desafio não é a criação de oportunidades, mas a *seleção de oportunidades*.

É preciso disciplina para dizer “Não, obrigado” a grandes oportunidades. O fato de algo ser uma “oportunidade única na vida” é irrelevante se não se encaixar nos três círculos.

Essa noção de consistência fanática em relação ao Hedgehog Concept não diz respeito apenas ao portfólio de atividades estratégicas. Pode estar relacionado a toda a maneira como você gerencia e constrói uma organização. A Nucor construiu seu sucesso em torno do Hedgehog Concept de aproveitar a cultura e a tecnologia para produzir aço. No centro do conceito da Nucor estava a ideia de alinhar os interesses dos trabalhadores com os interesses da administração e dos acionistas por meio de uma meritocracia igualitária, em grande parte desprovida de distinções de classe. Ken Iverson escreveu, em seu livro de 1998, *Plain Talk*:

A desigualdade ainda corre desenfreada na maioria das empresas. Refiro-me agora à desigualdade hierárquica que legitima e institucionaliza o princípio “Nós” versus “Eles”... As pessoas no topo da hierarquia corporativa concedem-se privilégio após privilégio, ostentam esses privilégios perante os homens e mulheres que fazem o trabalho real, então se perguntam por que os funcionários não se comovem com as invocações da administração para cortar custos e aumentar a lucratividade... Quando penso nos milhões de dólares gastos por pessoas no topo da hierarquia administrativa em esforços para motivar pessoas que são continuamente rebaixadas por essa hierarquia, só posso balançar a cabeça maravilhado.⁵¹

Quando entrevistamos Ken Iverson, ele nos disse que quase 100% do sucesso da Nucor se deveu à sua capacidade de traduzir seu conceito simples em ação disciplinada consistente com esse conceito. Tornou-se uma empresa Fortune 500 de US\$ 3,5 bilhões, com apenas quatro camadas de gerenciamento e uma equipe de sede corporativa com menos de 25 pessoas - executivos, financeiros, de secretariado, tudo mais - espremido em um escritório alugado do tamanho de uma pequena clínica odontológica. ⁵² Móveis baratos de folheado adornavam o saguão, que não era muito maior que um armário. Em vez de uma sala de jantar corporativa, os executivos recebiam dignitários visitantes no Phil's Diner, uma lanchonete do outro lado da rua.⁵³

Os executivos não receberam melhores benefícios do que os trabalhadores da linha de frente. Na verdade, os executivos tinham *menos* regalias. Por exemplo, todos os trabalhadores (mas não os executivos) tinham direito a receber US\$ 2.000 por ano para cada filho por até quatro anos de educação pós-ensino médio.⁵⁴ Em um incidente, um homem procurou Marvin Pohlman e disse: “Tenho nove crianças. Você está me dizendo que vai pagar por quatro anos de escola - faculdade, escola técnica, o que for - para cada um dos meus filhos? Pohlman reconheceu que, sim, isso é exatamente o que aconteceria. “O homem apenas sentou lá e chorou”, disse Pohlman. “Eu nunca esquecerei isso. Captura em

Quando a Nucor teve um ano altamente lucrativo, todos na empresa tiveram um ano muito lucrativo. Os trabalhadores da Nucor tornaram-se tão bem pagos que uma mulher disse ao marido: “Se você for demitido da Nucor, eu me divorcio de você.”⁵⁶ Mas quando a Nucor enfrentou tempos difíceis, todos sofreram de cima. Mas as pessoas no topo sofreram mais. Na recessão de 1982, por exemplo, o salário do trabalhador caiu 25%, o salário dos executivos caiu 60% e o salário do CEO caiu 75%.⁵⁷

A Nucor tomou medidas extraordinárias para manter sob controle as distinções de classe que eventualmente invadem a maioria das organizações. Os nomes de todos os 7.000 funcionários apareciam no relatório anual, não apenas os de diretores e executivos.⁵⁸ Todos, exceto supervisores de segurança e visitantes, usavam capacetes da mesma cor. A cor dos capacetes pode parecer trivial, mas causou um rebuliço. Alguns capatazes reclamaram que capacetes de cores especiais os identificavam como superiores na cadeia, um importante símbolo de status que eles poderiam colocar nas prateleiras traseiras de seus carros ou caminhões. A Nucor respondeu organizando uma série de fóruns para abordar o ponto de que seu status e autoridade na Nucor vêm de suas capacidades de liderança, não de sua posição. Se você não gosta - se realmente sente que precisa dessa

distinção de classe - bem, então a Nucor simplesmente não é o lugar certo para você.⁵⁹ Em contraste com a sede do tamanho de um consultório odontológico da Nucor, a Bethlehem Steel construiu um complexo de escritórios de dois andares para abrigar sua equipe executiva. Com um custo extra, projetou o prédio mais como uma cruz do que como um retângulo - um projeto que acomodava o grande número de vice-presidentes que precisavam de escritórios nos cantos. “Os vice-presidentes... [tinham que ter] janelas em duas direções, então foi por esse desejo que criamos o projeto”, explicou um executivo da Bethlehem.⁶⁰ Em seu livro *Crisis in Bethlehem*, John Strohmeyer detalha um cultura tão distante do continuum da Nucor quanto você possa imaginar. Ele descreve uma frota de aeronaves corporativas, usadas até mesmo para levar os filhos dos executivos para a faculdade e fugir para refúgios de fim de semana. Ele descreve um campo de golfe executivo de dezoito buracos de classe mundial, um clube d

Chegamos à conclusão de que os executivos da Bethlehem viam no próprio propósito de suas atividades a perpetuação de um sistema de classes que os elevava ao status de elite. Bethlehem não declinou nas décadas de 1970 e 1980 principalmente por causa de importações ou tecnologia – Bethlehem declinou principalmente porque era uma cultura em que as pessoas concentravam seus esforços em negociar as nuances de uma intrincada hierarquia social, não em clientes, concorrentes ou mudanças no mundo externo.

De 1966 (no início de sua formação) a 1999, a Nucor registrou trinta e quatro anos **consecutivos** de lucratividade positiva, enquanto nesses mesmos trinta e quatro anos, Belém perdeu dinheiro doze vezes e sua lucratividade acumulada

adicionados a menos de zero. Na década de 1990, a lucratividade da Nucor superava a de Belém todos os anos e, no final do século, a Nucor — que tinha menos de um terço do tamanho de Belém apenas uma década antes — finalmente ultrapassou Belém em receita total.⁶² Ainda mais surpreendente, O lucro médio de cinco anos da Nucor por funcionário excedeu a Bethlehem em quase dez vezes.⁶³ E para o investidor, US\$ 1 investido na Nucor superou US\$ 1 investido na Bethlehem Steel em mais de 200 vezes.

Para ser justo, Bethlehem tinha um problema gigante não enfrentado pela Nucor: relações trabalhistas adversas e sindicatos arraigados. A Nucor não tinha sindicato e mantinha relações notavelmente boas com seus trabalhadores. Na verdade, quando os sindicalistas visitaram uma fábrica, os trabalhadores se sentiram tão ferozmente leais à Nucor que a administração teve que proteger os sindicalistas dos trabalhadores que começaram a gritar e jogar areia neles.⁶⁴

Mas o argumento sindical levanta uma questão crucial: *por que* a Nucor tinha um relacionamento tão melhor com seus trabalhadores em primeiro lugar? Porque Ken Iverson e sua equipe tinham um conceito simples e cristalino do porco-espinho sobre o alinhamento dos interesses dos trabalhadores com os interesses da administração e - o mais importante - porque eles estavam dispostos a chegar a extremos extremos para construir toda a empresa consistente com esse conceito. Chame-os de um pouco fanáticos, se quiser, mas para criar grandes resultados *requer* uma dedicação quase fanática à ideia de consistência dentro do Conceito do Ouriço.

INICIE UMA LISTA DE “PARE DE FAZER”

Você tem uma lista de “coisas a fazer”?

Você também tem uma lista de “parar de fazer”?

A maioria de nós leva uma vida ocupada, mas indisciplinada. Temos listas de "coisas a fazer" cada vez maiores, tentando criar impulso fazendo, fazendo, fazendo - e fazendo mais. E raramente funciona. Aqueles que construíram as empresas feitas para vencer, no entanto, fizeram tanto uso de listas de “pare de fazer” quanto de listas de “coisas a fazer”. Eles demonstraram uma disciplina notável para desconectar todos os tipos de lixo estranho.

Quando Darwin Smith se tornou CEO da Kimberly-Clark, ele fez grande uso das listas de “pare de fazer”. Ele viu que jogar o jogo da previsão anual com Wall Street concentrava muito as pessoas no curto prazo, então ele simplesmente parou de fazer isso.

“No geral, não vejo nenhuma vantagem líquida para nossos acionistas quando projetamos lucros futuros anualmente”, disse Smith. “Não faremos isso.”⁶⁵ Ele via a “invasão de títulos” como um sinal de consciência de classe e estratificação burocrática, então simplesmente desligou os títulos. Ninguém na empresa teria um título, a menos que fosse para uma posição em que o mundo exterior exigisse um título. Ele viu o aumento das camadas como resultado natural da construção do império. Assim, ele simplesmente desconectou uma enorme pilha de camadas com um mecanismo simples e elegante: se você não pudesse justificar para seus colegas a necessidade de pelo menos quinze pessoas subordinadas a você para cumprir suas responsabilidades, então você não teria nenhuma pessoa subordinada a você.⁶⁶ (Lembre-se de que ele fez isso na década de 1970, muito antes de se tornar moda.) Para reforçar a ideia de que a Kimberly-Clark deveria começar a pensar em si mesma como uma empresa de consumo,

não uma empresa de papel, ele desconectou a Kimberly de todo o comércio da indústria de papel. associações.⁶⁷ As empresas feitas para vencer institucionalizaram a disciplina de “parar de fazer” por meio do uso de um mecanismo orçamentário exclusivo. Pare e pense por um momento: Qual é o objetivo do orçamento? A maioria responde que o orçamento existe para decidir quanto alocar

Em uma transformação de bom para ótimo, o orçamento é uma disciplina para decidir quais arenas *devem ser totalmente financiadas e quais não devem ser financiadas*. Em outras palavras, o processo orçamentário não consiste em descobrir quanto cada atividade recebe, mas em determinar quais atividades melhor apóiam o Conceito do Porco-Espinho e devem ser totalmente fortalecidas e quais devem ser totalmente eliminadas.

A Kimberly-Clark não apenas realocou recursos do negócio de papel para o negócio de consumo. Ela *eliminou* completamente o negócio de papel, vendeu as fábricas e investiu todo o dinheiro no emergente negócio de consumo.

Tive uma conversa interessante com alguns executivos de uma empresa do ramo de papel. É uma boa empresa, ainda não grande, e eles competiam diretamente com a Kimberly-Clark antes de a Kimberly se transformar em uma empresa de consumo. Por curiosidade, perguntei o que achavam da Kimberly-Clark. “O que Kimberly fez não é justo”, disseram eles.

"Não é justo?" Eu parecia inquisitivo.

"Ah, claro, eles se tornaram uma empresa muito mais bem-sucedida. Mas, você sabe, se tivéssemos vendido nosso negócio de papel e nos tornado uma poderosa empresa de consumo, também poderíamos ter sido ótimos. Mas investimos muito nisso e não poderíamos ter feito isso."

Se você olhar para as empresas feitas para vencer, verá que elas demonstraram uma coragem notável para canalizar seus recursos em apenas uma ou algumas áreas. Depois de entenderem seus três círculos, raramente protegiam suas apostas. Lembre-se do compromisso da Kroger de derrubar *todo* o seu sistema para criar superlojas, enquanto a A&P se agarrou à "segurança" de suas lojas mais antigas. Lembre-se do compromisso da Abbott de colocar a maior parte de seus recursos para se tornar a número um em diagnósticos e nutrição hospitalar, enquanto a Upjohn se apegava ao seu principal negócio farmacêutico (onde nunca poderia ser o melhor do mundo). Lembre-se de como a Walgreens saiu do lucrativo negócio de serviços de alimentação e concentrou todas as suas forças em uma ideia: as melhores e mais convenientes farmácias. Lembre-se de Gillette e Sensor, Nucor e as mini-mills, Kimberly-Clark e vender as fábricas para canalizar todos os seus recursos para o negócio de consumo. Todos eles tiveram a coragem de fazer grandes investimentos, uma vez que entenderam seu conceito de ouriço.

A estratégia de investimento mais eficaz é um portfólio altamente não diversificado quando você está certo. Por mais jocoso que pareça, essa é essencialmente a abordagem adotada pelas empresas "feitas para vencer". "Estar certo" significa obter o Conceito do Ouriço; "altamente não diversificado" significa investir totalmente naquelas coisas que se encaixam perfeitamente nos três círculos e se livrar de todo o resto.

Claro, a chave aqui é a pequena ressalva: "Quando você está certo". *Mas como você sabe quando está certo?* Ao estudar as empresas, aprendemos que "estar certo" não é tão difícil se você tiver todas as peças no lugar. Se você tem líderes de nível 5 que colocam as pessoas certas no ônibus, se você confronta os fatos brutais da realidade, se você cria um clima onde a verdade é ouvida, se você tem um Conselho e trabalha dentro dos três círculos, se você enquadra todas as decisões no contexto de um conceito cristalino do porco-espinho, se você agir com base na compreensão, não na bravata — se fizer todas essas coisas, é provável que acerte nas grandes decisões. A verdadeira questão é, uma vez que você sabe a coisa certa, você tem a disciplina para *fazer a coisa certa e, igualmente importante, parar de fazer*

as coisas erradas?

Resumo do capítulo

Uma cultura de disciplina

PONTOS CHAVE

- Grandes resultados sustentados dependem da construção de uma cultura cheia de pessoas autodisciplinadas que realizam ações disciplinadas, fanaticamente consistentes com os três círculos.
- As culturas burocráticas surgem para compensar a incompetência e a falta de disciplina, decorrentes, em primeiro lugar, de ter as pessoas erradas no ônibus. Se você colocar as pessoas certas no ônibus e as pessoas erradas, não precisará de uma burocracia estúpida. • Uma cultura de disciplina envolve uma dualidade. Por um lado, requer pessoas que aderem a um sistema consistente; mas, por outro lado, dá liberdade e responsabilidade às pessoas dentro da estrutura desse sistema.
- Uma cultura de disciplina não é apenas sobre ação. Trata-se de conseguir pessoas disciplinadas que se envolvam em **pensamento** disciplinado e que, então, tomem ações disciplinadas.
- As empresas feitas para vencer parecem enfadonhas e triviais olhando de fora, mas após uma inspeção mais detalhada, elas estão cheias de pessoas que demonstram extrema diligência e uma intensidade impressionante (elas “enxaguam o queijo cottage”). • Não confunda uma cultura de disciplina com um tirano que disciplina — são conceitos muito diferentes, um altamente funcional, o outro altamente disfuncional. CEOs salvadores que disciplinam pessoalmente

por pura força de personalidade geralmente não conseguem produzir resultados sustentados.

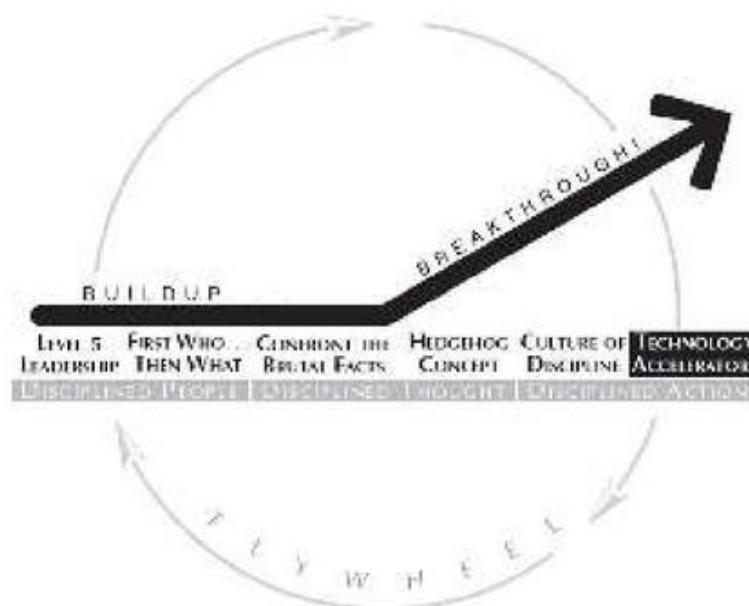
- A forma mais importante de disciplina para resultados sustentados é a adesão fanática ao Conceito do Porco-Espinho e a disposição de evitar oportunidades que estejam fora dos três círculos.

DESCOBERTAS INESPERADAS

- Quanto mais uma organização tiver disciplina para se manter dentro de seus três círculos, com consistência quase religiosa, mais terá oportunidades de crescimento.
- O fato de algo ser uma “oportunidade única na vida” é irrelevante, a menos que se encaixe nos três círculos. Uma grande empresa terá *muitas* oportunidades únicas na vida. • O objetivo do orçamento em uma empresa "feita a excelente" não é decidir quanto cada atividade recebe, mas decidir quais arenas se encaixam melhor no Conceito do Porco-Espinho e devem ser totalmente financiadas e quais não devem ser financiadas .
- As listas de “parar de fazer” são mais importantes do que as listas de “coisas a fazer”.

Capítulo 7

Aceleradores de tecnologia



A maioria dos homens prefere morrer a pensar. Muitos o fazem.

—BERTRAND RUSSELL¹

Em 28 de julho de 1999, drugstore.com — uma das primeiras farmácias da Internet — vendeu ações de suas ações ao público. Segundos depois do sino de abertura, a ação quase triplicou, chegando a US\$ 65 por ação. Quatro semanas depois, as ações fecharam em US\$ 69, criando uma avaliação de mercado de mais de US\$ 3,5 bilhões. Nada mal para uma empresa que vendeu produtos por menos de nove meses, tinha menos de 500 funcionários, não ofereceu nenhuma esperança de dividendos aos investidores por anos (se não décadas) e planejou deliberadamente perder centenas de milhões de dólares

antes de obter um único dólar de lucro.²

Que raciocínio as pessoas usaram para justificar esses números extraordinários? “A nova tecnologia mudará tudo”, dizia a lógica. “A Internet vai revolucionar completamente todos os negócios”, cantavam os gurus. “É a grande conquista da Internet: chegue primeiro, chegue rápido, ganhe participação no mercado — não importa o quanto seja caro — e você ganha”, gritavam os empresários.

Entramos em um momento marcante da história em que toda a ideia de tentar construir uma grande empresa parecia antiquada e antiquada. “Built to Flip” tornou-se o mantra do dia. Basta dizer às pessoas que você estava fazendo alguma coisa, *qualquer coisa*, conectado à Internet, e — pronto! — você ficou rico lançando ações ao público, mesmo que não tivesse lucros (ou mesmo uma empresa real). Por que dar todos os passos difíceis para ir do desenvolvimento ao avanço, criando um modelo que realmente funciona, quando você pode gritar: “Nova tecnologia!” ou “Nova economia!” e convencer as pessoas

Alguns empreendedores nem se deram ao trabalho de sugerir que construiriam uma empresa de verdade, muito menos uma grande empresa. Um até entrou com um pedido de abertura de capital em março de 2000 com uma empresa que consistia apenas em um site informativo e um plano de negócios, nada mais. O empresário admitiu ao *Industry Standard* que parecia estranho abrir o capital antes de abrir um negócio, mas isso não o impediu de tentar persuadir os investidores a comprar 1,1 milhão de ações a US\$ 7 a US\$ 9 cada, apesar de não ter receita nem funcionários., sem clientes, sem empresa.³ Com a nova tecnologia da Internet, quem precisa de todas essas relíquias arcaicas da velha economia? Ou então a lógica foi.

No auge desse frenesi, a drugstore.com lançou seu desafio à Walgreens. No início, as ações da Walgreens sofreram com a invasão das pontocom, perdendo mais de 40% de seu preço nos meses que antecederam a oferta pública da drugstore.com. Escreveu a *Forbes* em outubro de 1999: “Os investidores parecem pensar que a corrida da Web será vencida por concorrentes que começarem a correr – empresas como drugstore.com, que negocia 398 vezes a receita, em vez da Walgreen, negociando 1,4 vezes a receita.”⁴ Os analistas rebaixaram as ações da Walgreens, e a pressão sobre a Walgreens para reagir à ameaça da Internet aumentou à medida que quase US\$ 15 bilhões em valor de mercado ev

A resposta da Walgreens em meio a esse frenesi?

“Somos uma empresa de rastreamento, caminhada e corrida”, disse Dan Jorndt à *Forbes* ao descrever sua abordagem deliberada e metódica da Internet. Em vez de reagir como *Chicken Little*, os executivos da Walgreens fizeram algo bastante incomum para a época. Eles decidiram fazer uma pausa e refletir. Eles decidiram usar seus cérebros!

Lento no início (*crawl*), a Walgreens começou a experimentar um site da Web enquanto se envolvia em intenso diálogo interno e debate sobre suas implicações, dentro do contexto de seu próprio conceito peculiar de porco-espinho. “Como a Internet se conectará ao nosso conceito de conveniência? Como podemos vinculá-lo ao nosso denominador econômico de fluxo de caixa por visita ao cliente? Como podemos usar a Web para aprimorar o que fazemos melhor do que qualquer outra empresa no mundo e de uma forma pela qual somos apaixonados?” Durante todo o processo, os executivos da Walgreens adotaram o Paradoxo de Stockdale: “Temos plena fé de que podemos prevalecer no mundo da Internet como uma grande empresa; ainda assim, também devemos confrontar os fatos brutais da realidade sobre a Internet”. Um executivo da Walgreens nos contou uma pequena história divertida sobre esse momento marcante da história. Um líder da Internet fez uma declaração: “Eles são muito velhos e enfadonhos para o mundo da Internet. Eles vão ficar para trás.” O pessoal da Walgreens, embora irritado com esse comentário arrogante da elite da Internet, nunca considerou seriamente uma resposta pública. Disse um executivo: “Vamos fazer o que precisamos fazer em silêncio, e logo ficará claro que eles simplesmente puxaram o rabo do cachorro errado”.

Então, um pouco mais rápido (*caminhar*), a Walgreens começou a encontrar maneiras de vincular a Internet diretamente a seu sofisticado modelo de estoque e distribuição e, por fim, a seu conceito de conveniência. Preencha sua receita online, entre no carro e vá ao drive-thru Walgreens local (em qualquer cidade em que você esteja no momento), passe pela janela quase sem parar para pegar seu frasco de qualquer coisa. Ou envie para você, se for mais conveniente. Não houve nenhuma agitação maníaca, nenhum exagero, nenhuma bravata - apenas uma busca calma e deliberada de compreensão, seguida por passos calmos e deliberados para a frente.

Então, finalmente (*corra!*), a Walgreens apostou alto, lançando um site na Internet tão sofisticado e bem desenhado quanto as mais puras ponto-com. Pouco antes de escrever este capítulo, em outubro de 2000, entramos on-line para usar o Walgreens.com.

achou tão fácil de usar e o sistema de entrega tão confiável e bem pensado quanto a Amazon.com (a campeã do comércio eletrônico na época).

Exatamente um ano após o artigo da *Forbes*, a Walgreens descobriu como aproveitar a Internet para acelerar o impulso, tornando-a muito mais imparável. Anunciou (em seu site) um aumento significativo nas vagas de emprego, para sustentar seu crescimento sustentado. De seu ponto mais baixo em 1999, no auge do susto das pontocom, o preço das ações da Walgreens quase dobrou em um ano.

E o drugstore.com? Continuando a acumular perdas maciças, anunciou uma demissão para economizar dinheiro. Em seu ponto alto, pouco mais de um ano antes, a drugstore.com era negociada a um preço 26 vezes mais alto do que na época em que este livro foi escrito. Ele havia perdido quase todo o seu valor inicial.⁶ Enquanto a Walgreens passou de engatinhar para caminhar e para correr, a drugstore.com passou de corrida para caminhada e para engatinhar.

Talvez a drugstore.com descubra um modelo sustentável que funcione e se torne uma grande empresa. Mas não se tornará grande por causa da tecnologia sofisticada, do exagero e de um mercado de ações irracional. Ela só se tornará uma grande empresa se descobrir como aplicar a tecnologia a um conceito coerente que reflete a compreensão dos três círculos.

TECNOLOGIA E O CONCEITO OURIÇO

Agora, você pode estar pensando: “Mas o frenesi da Internet é apenas uma bolha especulativa que estourou. E daí? Todos sabiam que a bolha era insustentável, que simplesmente não poderia durar. O que isso nos ensina sobre bom a ótimo?”

Para ser claro: o objetivo deste capítulo tem pouco a ver com as especificidades da bolha da Internet em si. As bolhas vêm e as bolhas vão. Aconteceu com as ferrovias. Aconteceu com a eletricidade. Aconteceu com o rádio. Aconteceu com o computador pessoal. Aconteceu com a Internet. E isso acontecerá novamente com novas tecnologias imprevistas.

No entanto, em meio a toda essa mudança, grandes empresas se adaptaram e resistiram. De fato, a maioria das empresas verdadeiramente grandes dos últimos cem anos - do Wal-Mart ao Walgreens, da Procter & Gamble à Kimberly-Clark, da Merck à Abbott - traça suas raízes através de múltiplas gerações de

mudança tecnológica, seja eletricidade, televisão ou internet. Eles se adaptaram antes e emergiram muito bem. Os melhores vão se adaptar novamente.

A mudança induzida pela tecnologia não é novidade. A verdadeira questão não é: qual é o papel da tecnologia? Em vez disso, a verdadeira questão é: como as organizações "feitas para vencer" *pensam de maneira diferente* sobre tecnologia?

Poderíamos ter previsto que a Walgreens acabaria descobrindo a Internet. A empresa tinha um histórico de grandes investimentos em tecnologia muito antes de outras empresas de seu setor se tornarem condecoradas de tecnologia. No início dos anos 1980, foi pioneira em um sistema de rede massivo chamado Intercom. A ideia era simples: ao conectar todas as lojas da Walgreens eletronicamente e enviar os dados do cliente para uma fonte central, ela transformava todas as lojas da Walgreens no país em uma farmácia local para o cliente. Você mora na Flórida, mas está visitando Phoenix e precisa de uma nova receita. Sem problemas, a loja Phoenix está conectada ao sistema central, e é como ir até a loja Walgreens de sua cidade natal.

Isso pode parecer mundano pelos padrões de hoje. Mas quando a Walgreens fez o investimento na Intercom no final dos anos 1970, ninguém mais na indústria tinha algo parecido. Por fim, a Walgreens investiu mais de US\$ 400 milhões na Intercom, incluindo US\$ 100 milhões em seu próprio sistema de satélite . engenhocas", escreveu um jornal especializado.⁸ A equipe técnica da Walgreens tornou-se hábil na manutenção de cada peça de tecnologia, em vez de depender de especialistas externos.⁹ Não parou por aí. A Walgreens foi pioneira na aplicação de scanners, robótica, controle de estoque computadorizado e sistemas avançados de rastreamento de armazéns. A Internet é apenas mais um passo em um padrão contínuo.

A Walgreens não adotou toda essa tecnologia avançada apenas por tecnologia avançada ou por medo de ficar para trás. Não, ela usou a tecnologia como uma ferramenta para acelerar o impulso após atingir a inovação e vinculou a tecnologia diretamente ao seu conceito Hedgehog de farmácias convenientes, aumentando o lucro por visita do cliente. Como um aparte interessante, como a tecnologia

tornou-se cada vez mais sofisticado no final da década de 1990, o CIO (chief information officer) da Walgreens era um farmacêutico registrado por formação, não um guru da tecnologia.¹⁰ A Walgreens permaneceu resolutamente clara: seu conceito Hedgehog conduziria seu uso da tecnologia, e não o contrário.

O caso Walgreens reflete um padrão geral. Em todos os casos de sucesso, encontramos sofisticação tecnológica. No entanto, nunca foi tecnologia per se, mas a *aplicação* pioneira de tecnologias *cuidadosamente selecionadas*. Toda empresa "feita para vencer" tornou-se pioneira na aplicação de tecnologia, mas as próprias tecnologias variaram muito. (Consulte a tabela na página 150.)

A Kroger, por exemplo, foi pioneira na aplicação de scanners de código de barras, o que a ajudou a superar o A&P ao vincular as compras da linha de frente ao gerenciamento de estoque nos bastidores. Isso pode não parecer muito empolgante (gerenciamento de estoque não é algo que atrai leitores), mas pense da seguinte maneira: imagine voltar para o depósito e, em vez de ver caixas de cereal e engradados de maçãs, você vê pilhas e mais pilhas de notas de dólar — centenas de milhares e milhões de notas de dólar recém-cunhadas, novinhas e enrugadas, simplesmente colocadas em paletes, empilhadas até o teto. É exatamente assim que você deve pensar em estoque. Cada caixa de cenoura enlatada não é apenas uma caixa de cenoura enlatada, é *dinheiro*. E é dinheiro parado, inútil, até você vender aquela caixa de cenouras enlatadas.

Agora, lembre-se de como a Kroger abandonou sistematicamente suas velhas e melancólicas mercearias, substituindo-as por superlojas bonitas, grandes e reluzentes. Para realizar essa tarefa, em última análise, foram necessários mais de US\$ 9 bilhões em investimentos — dinheiro que, de alguma forma, teria de ser retirado do negócio de mercearia de baixa margem. Para colocar isso em perspectiva, a Kroger investiu mais do que o *dobro* de seus lucros anuais totais em despesas de capital, em média, todos os anos durante trinta anos. dividendo mais uma debênture júnior de US\$ 8 para combater invasores corporativos em 1988, a Kroger continuou sua reformulação intensiva de caixa ao longo das décadas de 1980 e 1990.¹² A Kroger modernizou e renovou todas as suas lojas, melhorou a experiência de compra do cliente, expandiu radicalmente a variedade de produtos oferecidos, e pagou bilhões de dólares em dívidas. O uso da tecnologia de digitalização pela Kroger para tirar centenas de milhões de notas de dólar nítidas e enrugadas do depósito e colocá-las em uso melhor tornou-se um elemento-chave em sua capacidade de realizar seu truque de mágica—

tirando não um, nem dois, mas *três coelhos de uma cartola.*

A Gillette também se tornou pioneira na aplicação de tecnologia. Mas os aceleradores de tecnologia da Gillette estão em grande parte na tecnologia *de fabricação*. Pense na tecnologia necessária para fabricar bilhões — literalmente bilhões — de lâminas de barbear de baixo custo e alta tolerância. Quando você e eu compramos um aparelho de barbear Gillette, esperamos que a lâmina seja perfeita e econômica por barbear. Por exemplo, para criar o Sensor, a Gillette investiu mais de US\$ 200 milhões em design e desenvolvimento, a maior parte focada em inovações de fabricação, e ganhou 29 patentes.¹³ Ela foi pioneira na aplicação de soldagem a laser em grande escala para sistemas de barbear — um tecnologia normalmente usada para produtos caros e sofisticados como marca-passos cardíacos.¹⁴ Todo o segredo dos sistemas de barbear da Gillette está na tecnologia de fabricação tão exclusiva e proprietária que a Gillette a protegeu da mesma forma que a Coca-Cola protege sua fórmula secreta, completa com guar-

Machine Translated by Google

Tecnologia como um acelerador, não um criador, de Momentum

Quando Jim Johnson se tornou CEO da Fannie Mae, seguindo David Maxwell, ele e sua equipe de liderança contrataram uma empresa de consultoria para conduzir uma auditoria de tecnologia. O consultor principal, Bill Kelvie, usou uma classificação de quatro níveis, sendo quatro de vanguarda e um da Idade da Pedra. Fannie Mae classificou apenas

Assim, seguindo o princípio de “primeiro quem”, Kelvie foi contratada para levar a empresa adiante.¹⁶ Quando Kelvie entrou na Fannie Mae em 1990, a empresa estava cerca de dez anos atrás de Wall Street no uso de tecnologia.

Nos cinco anos seguintes, Kelvie elevou sistematicamente Fannie Mae de 2 para 3,8 na classificação de quatro pontos.¹⁷ Ele e sua equipe criaram mais de 300 aplicativos de computador, incluindo programas analíticos sofisticados para controlar o portfólio de hipotecas de US\$ 600 bilhões, armazéns de dados que abrangem 60 milhões de propriedades e fluxos de trabalho simplificados, reduzindo significativamente o papel e o trabalho administrativo. “Mudamos a tecnologia do back office e a aproveitamos para transformar todas as partes do negócio”, disse Kelvie. “Criamos um sistema especialista que reduz o custo de se tornar proprietário. Os credores que usam nossa tecnologia reduziram o tempo de aprovação do empréstimo de trinta dias para trinta *minutos* e reduziram os custos associados em mais de US\$ 1.000 por empréstimo.” Até o momento, o sistema economizou quase US\$ 4 bilhões para os compradores de imóveis.¹⁸

Observe que a transição da Fannie Mae começou em 1981, com a chegada de David Maxwell, mas a empresa ficou para trás na aplicação da tecnologia até o início dos anos 1990. Sim, a tecnologia tornou-se de primordial importância para a Fannie Mae, mas *depois* que ela descobriu seu conceito Hedgehog e *depois* que alcançou o avanço. A tecnologia foi uma parte fundamental do que os líderes da Fannie Mae chamaram de “o segundo vento” da transformação e atuou como um fator acelerador.¹⁹ O mesmo padrão vale para a Kroger, Gillette, Walgreens e todas as empresas feitas para vencer - as empresas pioneiras a aplicação da tecnologia geralmente ocorre no final da transição e nunca no início.

Isso nos leva ao ponto central do capítulo. Quando usada corretamente, a tecnologia torna-se um *acelerador* de impulso, não um criador dele. As empresas feitas para vencer nunca começaram suas transições com tecnologia pioneira, pela simples razão de que você não pode fazer bom uso da tecnologia até saber quais tecnologias são relevantes. E quais são esses? Aqueles - e *apenas* aqueles - que se ligam diretamente aos três círculos que se cruzam no Conceito do Porco-Espinho.

Tornar a tecnologia produtiva em uma transformação de boa em ótima

significa fazer as seguintes perguntas. A tecnologia se encaixa diretamente com o seu Hedgehog Concept? Se sim, então você precisa se tornar um pioneiro na aplicação dessa tecnologia. Se não, pergunta: você precisa dessa tecnologia? Se sim, então tudo que você precisa é paridade. (Você não precisa necessariamente do sistema telefônico mais avançado do mundo para ser uma grande empresa.) Se não, então a tecnologia é irrelevante e você pode ignorá-la.

Passamos a ver a aplicação pioneira da tecnologia como apenas mais uma maneira pela qual as empresas "feitas para vencer" permaneceram disciplinadas dentro da estrutura de seu Conceito Hedgehog. Conceitualmente, sua relação com a tecnologia não é diferente de sua relação com qualquer outra categoria de decisões: pessoas disciplinadas, que se engajam em pensamento disciplinado e que então agem de forma disciplinada. Se uma tecnologia não se encaixa perfeitamente em seus três círculos, eles ignoram todo o hype e medo e simplesmente cuidam de seus negócios com notável grau de equanimidade. No entanto, uma vez que eles entendem quais tecnologias são relevantes, eles se tornam fanáticos e criativos na aplicação dessas tecnologias.

Nas empresas de comparação, ao contrário, encontramos apenas três casos de pioneirismo na aplicação de tecnologia. Esses três casos - Chrysler (design auxiliado por computador), Harris (eletrônica aplicada à impressão) e Rubbermaid (manufatura avançada) - foram todos comparações insustentáveis, o que demonstra que a tecnologia sozinha não pode criar grandes resultados sustentáveis. A Chrysler, por exemplo, fez excelente uso de tecnologias avançadas de design assistido por computador e outras, mas não conseguiu vincular essas tecnologias a um Conceito Hedgehog consistente. Enquanto a Chrysler se afastava dos três círculos em meados da década de 1980, dos jatos Gulfstream aos carros esportivos Maserati, nenhuma tecnologia avançada por si só poderia. A tecnologia sem um Conceito Hedgehog claro e sem a disciplina para permanecer dentro dos três círculos não pode tornar uma empresa excelente.

A ARMADILHA DA TECNOLOGIA

Dois incidentes se destacam em minha mente enquanto escrevo este capítulo. A primeira é a seleção da revista *Time* em 1999 de Albert Einstein como "Pessoa do Século XX". Se você enquadrar a seleção da pessoa do século em torno da pergunta: Quão diferente seria o mundo hoje se essa pessoa não tivesse

existia? a escolha de Einstein é surpreendente, comparada a líderes como Churchill, Hitler, Stalin e Gandhi - pessoas que realmente mudaram o curso da história humana, para melhor ou para pior. Os físicos apontam que a comunidade científica teria chegado a um entendimento da relatividade com ou sem Einstein, talvez cinco anos depois, certamente dez, mas não cinquenta.²⁰ Os nazistas nunca conseguiram a bomba e os Aliados teriam vencido a Segunda Guerra Mundial sem (embora teria custado mais vidas aliadas). Por que a *Time* escolheu Einstein?

Ao explicar sua escolha, os editores da *Time* escreveram: “É difícil comparar a influência dos estadistas com a dos cientistas. No entanto, podemos notar que há certas épocas que foram mais definidas por sua política, outras por sua cultura e outras por seus avanços científicos.... Então, como o século XX será lembrado? Sim, pela democracia. E, sim, pelos direitos civis. Mas o século 20 será mais lembrado por seus avanços na ciência e na tecnologia... [que] ... avançaram a causa da liberdade, em alguns aspectos mais do que qualquer estadista. Em um século que será lembrado principalmente por sua ciência e tecnologia... uma pessoa se destaca como o ícone supremo de nossa era... Albert Einstein.”²¹

Em essência, os editores da *Time* não escolheram tanto a pessoa do século quanto escolheram o tema do século — tecnologia e ciência — e atribuíram a ele a pessoa mais famosa. Curiosamente, apenas alguns dias antes do anúncio de Einstein, a *Time* anunciou a personalidade do ano de 1999.

Quem ele escolheu? Ninguém menos que o garoto-propaganda do comércio eletrônico, Jeff Bezos, da Amazon.com, refletindo mais uma vez nossa obsessão cultural por mudanças impulsionadas pela tecnologia. Deixe-me ser claro. Não concordo nem discordo das escolhas da *Time*. Eu simplesmente os acho interessantes e esclarecedores, porque eles nos dão uma janela para nossa psique moderna. Claramente, um item chave em nossa mente coletiva é a tecnologia e suas im

O que me leva ao segundo incidente. Fazendo uma pequena pausa nos rigores de escrever este livro, viajei para Minnesota para ministrar sessões no Masters Forum. O Masters Forum realiza seminários executivos há quase quinze anos, e fiquei curioso para saber quais temas se repetiram ao longo desses anos. “Um dos temas consistentes”, disseram Jim Ericson e Patty Griffin Jensen, diretores do programa, “é tecnologia, mudança - e a conexão entre os dois”.

"Por que você acha que é isso?" Perguntei.

"As pessoas não sabem o que não sabem", disseram. "E eles estão sempre com medo de que alguma nova tecnologia se aproxime deles por trás e os bata na cabeça. Eles não entendem a tecnologia e muitos a temem. Tudo o que sabem com certeza é que a tecnologia é uma importante força de mudança e que é melhor prestar atenção a ela."

Dada a obsessão da nossa cultura com a tecnologia, e dado o pioneirismo da aplicação da tecnologia nas empresas feitas para vencer, você pode esperar que a "tecnologia" absorva uma parte significativa da discussão em nossas entrevistas com executivos feitos para vencer.

Ficamos bastante surpresos ao descobrir que 80% dos executivos que passaram de bons a excelentes que entrevistamos nem mesmo mencionaram a tecnologia como um dos cinco principais fatores na transição. Além disso, nos casos em que mencionaram a tecnologia, ela teve uma classificação mediana de quarto lugar, com apenas dois executivos de oitenta e quatro entrevistados classifi-

Se a tecnologia é tão vitalmente importante, por que os executivos feitos para vencer falam tão pouco sobre isso? Certamente não porque eles ignoravam a tecnologia: eles eram tecnologicamente sofisticados e muito superiores aos seus concorrentes. Além disso, várias das empresas feitas para vencer receberam ampla cobertura da mídia e prêmios por seu uso pioneiro da tecnologia. No entanto, os executivos quase não falavam sobre tecnologia. É como se os artigos da mídia e os executivos estivessem discutindo dois conjuntos de empresas totalmente diferentes!

A Nucor, por exemplo, tornou-se amplamente conhecida como uma das pioneiras mais agressivas na aplicação da fabricação de aço em mini-mills, com dezenas de artigos e dois livros que celebravam seus ousados investimentos em lingotamento contínuo de placas finas e fornos elétricos a arco.²² A Nucor tornou- se um caso fundamental em escolas de negócios como um exemplo de derrubada da velha ordem por meio da aplicação avançada de novas tecnologias.

Mas quando pedimos a Ken Iverson, CEO da Nucor durante sua transição, para citar os cinco principais fatores na mudança de bom para ótimo, onde na lista você acha que ele colocou a tecnologia? Primeiro? Não. Segundo? Não. Terceiro? Não. Quarto?

Nem mesmo. Quinto? Lamento mas não. “Os principais fatores”, disse Ken Iverson, “foram a consistência da empresa e nossa capacidade de projetar suas filosofias em toda a organização, possibilitada por nossa falta de camadas e

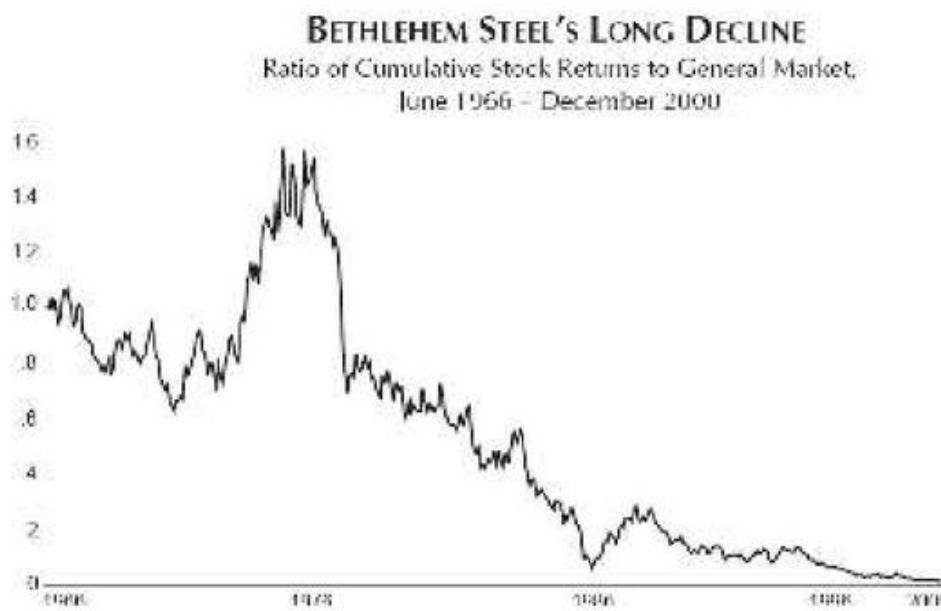
burocracia.”²³ Pare e pense nisso por um momento . Aqui temos um estudo de caso consumado de derrubar a velha ordem com a nova tecnologia, e o CEO que fez isso acontecer nem mesmo lista a tecnologia entre os cinco principais fatores na mudança de bom para ótimo.

Esse mesmo padrão continuou durante as entrevistas do Nucor. Dos sete principais executivos e membros do conselho que entrevistamos, apenas um escolheu a tecnologia como fator número um na mudança e a maioria se concentrou em outros fatores. Alguns executivos falaram sobre as grandes apostas da Nucor em tecnologia em algum ponto da entrevista, mas enfatizaram ainda mais outros fatores - colocar pessoas com ética de trabalho agrícola no ônibus, colocar as pessoas certas em posições-chave de gerenciamento, a estrutura simples e a falta de burocracia, a cultura implacável de desemprego. A tecnologia fazia parte da equação da Nucor, mas uma parte secundária. Um executivo da Nucor resumiu: “Vinte por cento de nosso sucesso é a nova tecnologia que adotamos... [mas] oitenta por cento de nosso sucesso está na cultura de nossa empresa.”²⁴

Na verdade, você poderia ter fornecido exatamente a mesma tecnologia ao mesmo tempo para qualquer número de empresas com exatamente os mesmos recursos que a Nucor - e mesmo assim, elas teriam falhado em entregar os resultados da Nucor. Como o Daytona 500, a principal variável na vitória não é o carro, mas o piloto e sua equipe. Não que o carro não seja importante, mas

A mediocridade resulta, antes de mais nada, do fracasso da administração, não do fracasso tecnológico. As dificuldades da Bethlehem Steel tinham menos a ver com a tecnologia da mini-mill e mais a ver com sua história de relações trabalhistas adversas, que, em última análise, tiveram suas raízes em uma administração pouco esclarecida e ineficaz. A Bethlehem já havia começado sua longa queda antes que a Nucor e as outras mini-usinas tivessem conquistado uma participação de mercado significativa. seu valor em relação ao mercado. Isso não quer dizer que a tecnologia não tenha desempenhado nenhum papel na

a morte de Belém; a tecnologia *desempenhou* um papel e, em última análise, significativo. Mas o papel da tecnologia foi como um *acelerador* da morte de Belém, *não* a causa dela. Novamente, é o mesmo princípio em ação – a tecnologia como um acelerador, não uma causa – só que neste caso de comparação ela é reverter.



De fato, quando examinamos as empresas de comparação, não encontramos um único exemplo de falecimento de uma empresa de comparação devido principalmente a um torpedo tecnológico que a explodiu. A RJ Reynolds perdeu sua posição como a empresa de tabaco número um do mundo não por causa da tecnologia, mas porque a administração da RJR lutou com uma diversificação indisciplinada e, mais tarde, partiu para uma farra de aquisições do tipo “vamos enriquecer a administração às custas da empresa”. A A&P caiu da segunda maior empresa dos Estados Unidos para a irrelevância não porque ficou atrás da Kroger em tecnologia de digitalização, mas porque faltou disciplina para confrontar os fatos brutais da realidade sobre a natureza mutável do

As evidências de nosso estudo não apóiam a ideia de que a mudança tecnológica desempenhe o papel principal no declínio de empresas que já foram grandes (ou na mediocridade perpétua de outras). Certamente, a tecnologia é importante - você não pode permanecer um retardatário e es-

ótimo. Mas a tecnologia por si só nunca é uma causa primária de grandeza ou declínio.

Ao longo da história dos negócios, os primeiros pioneiros da tecnologia raramente prevalecem no final. O VisiCalc, por exemplo, foi a primeira grande planilha de computador pessoal.²⁶ Onde está o VisiCalc hoje? Você conhece alguém que usava o VisiCalc? E a empresa pioneira nisso? Perdido; ele nem existe.

O VisiCalc acabou perdendo para o Lotus 1-2-3, que por sua vez perdeu para o Excel.²⁷ A Lotus então entrou em parafuso, salva apenas por vender tudo para a IBM.²⁸ Da mesma forma, os primeiros computadores portáteis vieram de empresas já extintas, como os computadores Osborne.²⁹ Hoje, usamos principalmente portáteis de empresas como Dell e Sony.

Esse padrão do segundo (ou terceiro ou quarto) seguidor prevalecendo sobre os primeiros pioneiros aparece em toda a história da mudança tecnológica e econômica. A IBM não teve a liderança inicial em computadores. Ficou tão atrás da Remington Rand (que tinha o UNIVAC, o primeiro computador de larga escala comercialmente bem-sucedido) que as pessoas chamavam seu primeiro computador de “UNIVAC da IBM”.³⁰ A Boeing não foi pioneira no jato comercial. De Havilland fez com o Comet, mas perdeu terreno quando um de seus primeiros jatos explodiu no ar, não exatamente um momento de construção de marca. A Boeing, mais lenta no mercado, investiu na fabricação dos jatos mais seguros e confiáveis e dominou as vias aéreas por mais de três décadas.³¹ Eu poderia continuar por páginas. A GE não foi pioneira no sistema elétrico AC; A Westinghouse sim.³² A Palm Computing não foi pioneira no assistente pessoal digital; A Apple o fez, com seu famoso Newton.³³ A AOL não foi pioneira na comunidade de

Poderíamos fazer uma longa lista de empresas que foram líderes em tecnologia, mas que falharam em prevalecer como grandes empresas. Seria uma lista fascinante em si, mas todos os exemplos enfatizariam uma verdade básica: a tecnologia não pode transformar uma boa empresa em uma grande, nem por si só.

A história ensina esta lição repetidamente. Considere o desastre dos Estados Unidos no Vietnã. Os Estados Unidos tinham a força de combate tecnologicamente mais avançada que o mundo já conheceu. Super caças a jato. Helicópteros armados. Armas avançadas. Computadores. Comunicações sofisticadas.

Quilômetros de sensores de fronteira de alta tecnologia. De fato, a confiança na tecnologia criou uma falsa sensação de invulnerabilidade. Os americanos não careciam de tecnologia, mas de um conceito simples e coerente para a guerra, ao qual anexar essa tecnologia. Ele balançou para frente e para trás em uma variedade de estratégias ineficazes, nunca levando a melhor.

Enquanto isso, as forças norte-vietnamitas tecnologicamente inferiores aderiram a um conceito simples e coerente: uma guerra de guerrilha de atrito, destinada a desgastar metodicamente o apoio público à guerra em casa. A pouca tecnologia que os norte-vietnamitas empregaram, como o rifle AK 47 (muito mais confiável e fácil de manter no campo do que o complicado M-16), ligada diretamente a esse conceito simples. E no final, como você sabe, os Estados Unidos – apesar de toda a sua sofisticação tecnológica – não tiveram sucesso no Vietnã. Se você já se pegou pensando que a tecnologia por si só é a chave para o sucesso, pense novamente no Vietnã.

De fato, a dependência impensada da tecnologia é um passivo, não um ativo. Sim, quando usada corretamente – quando ligada a um conceito simples, claro e coerente enraizado em um entendimento profundo – a tecnologia é um fator essencial para acelerar o avanço. Mas quando usada de forma errada – quando entendida como uma solução fácil, sem uma compreensão profunda de como ela se conecta a um conceito claro e coerente – a tecnologia simplesmente acelera sua própria morte.

A TECNOLOGIA E O MEDO DE SER DEIXADO ATRÁS

A equipe de pesquisa debateu ferozmente se esse tópico merecia um capítulo próprio.

“Deve haver um capítulo de tecnologia”, disse Scott Jones. “Somos bombardeados pela importância da tecnologia hoje em dia na escola de negócios. Se não resolvemos isso, deixaremos um enorme buraco no livro.”

“Mas me parece”, contrapôs Brian Larsen, “que nossa descoberta tecnológica é apenas um caso especial de ação disciplinada e pertence ao capítulo anterior. Ação disciplinada significa permanecer dentro dos três círculos, e essa é a essência de nossa descoberta tecnológica.”

“É verdade, mas é um caso *muito especial*”, apontou Scott Cederberg. “Todo

uma das empresas tornou-se pioneira extrema na aplicação da tecnologia muito antes de o resto do mundo se tornar obcecado por tecnologia.”

“Mas, em comparação com outras descobertas, como o Nível 5, o conceito do ouriço e ‘primeiro quem’, a tecnologia parece um problema muito menor”, retrucou Amber Young. “Concordo com Brian: a tecnologia é importante, mas como um subconjunto da disciplina ou talvez o volante.”

Discutimos durante todo o verão. Em seguida, Chris Jones, em seu jeito normalmente quieto e pensativo, fez uma pergunta-chave: “Por que as empresas feitas para vencer mantêm uma perspectiva tão equilibrada sobre tecnologia, quando a maioria das empresas se torna reacionária, cambaleando e correndo como o Chicken Little, como estamos vendendo com a Internet?”

Por que de fato.

A pergunta de Chris nos levou a uma diferença essencial entre grandes empresas e boas empresas, uma diferença que em última análise fez pender a favor da inclusão deste capítulo.

Se você tivesse a oportunidade de sentar e ler todas as mais de 2.000 páginas de transcrições das entrevistas feitas de bom para excelente, ficaria impressionado com a total ausência de conversa sobre “estratégia competitiva”. Sim, eles falaram sobre estratégia, falaram sobre desempenho, falaram sobre se tornar o melhor e até falaram sobre vencer. Mas eles nunca falaram em termos reacionários e nunca definiram suas estratégias principalmente em resposta ao que os outros estavam fazendo. Eles falaram sobre o que estavam tentando criar e como estavam tentando melhorar em relação a um padrão absoluto de excelência.

Quando pedimos a George Harvey que descrevesse sua motivação para trazer mudanças para a Pitney Bowes na década de 1980, ele disse: “Sempre quis ver a Pitney Bowes como uma grande empresa. Vamos começar com isso, certo? Vamos começar por aí. Isso é um dado que não precisa de justificativa ou explicação. Não estamos lá hoje. Não estaremos lá amanhã. Sempre há muito mais a ser criado para a grandeza em um mundo em constante mudança.”³⁵ Ou, como Wayne Sanders resumiu sobre o ethos que veio a tipificar o funcionamento interno da Kimberly-Clark: “Simplesmente nunca estamos satisfeitos. Podemos ficar encantados, mas nunca satisfeitos.”³⁶

Aqueles que construíram empresas feitas para vencer não foram motivados pelo medo.

Eles não foram movidos pelo medo do que não entendiam. Eles não eram movidos pelo medo de parecer um idiota. Eles não foram movidos pelo medo de ver os outros atingirem o sucesso enquanto eles não. Eles não foram movidos pelo medo de serem derrotados pela concorrência.

Não, aqueles que transformam o bom em ótimo são motivados por um profundo desejo *criativo* e uma compulsão *interior* por excelência pura e não adulterada *por si só*. Aqueles que constroem e perpetuam a mediocridade, ao contrário, são motivados mais pelo medo de ficar para trás.

Nunca houve um exemplo melhor dessa diferença do que durante a bolha tecnológica do final dos anos 1990, que aconteceu bem no meio da pesquisa de bom a ótimo. Serviu como um palco quase perfeito para observar a diferença entre o ótimo e o bom se desenrolar, enquanto os grandes respondiam como Walgreens - com serenidade calma e passos deliberados e silenciosos à frente - enquanto os medíocres cambaleavam em uma reação frenética e temerosa.

De fato, o grande ponto deste capítulo não é sobre a tecnologia em si. Não a tecnologia, por mais incrível que seja — não os computadores, nem as não telecomunicações, nem a robótica, nem a Internet — pode, por si só, desencadear uma mudança de bom para ótimo. Nenhuma tecnologia pode torná-lo nível 5. Nenhuma tecnologia pode transformar as pessoas erradas nas pessoas certas. Nenhuma tecnologia pode instilar a disciplina para confrontar fatos brutais da realidade, nem pode instilar uma fé inabalável. Nenhuma tecnologia pode suplantar a necessidade de compreensão profunda dos três círculos e a tradução dessa compreensão em um simples conceito de ouriço. Nenhuma tecnologia pode criar uma cultura de disciplina. Nenhuma tecnologia pode incutir a simples crença interior de que deixar o potencial não realizado sobre a mesa – deixar algo permanecer bom qua

Aqueles que permanecerem fiéis a esses fundamentos e mantiverem seu equilíbrio, mesmo em tempos de grandes mudanças e disruptões, acumularão o ímpeto que cria o ímpeto inovador. Aqueles que não o fizerem, aqueles que cairem em movimentos reacionários, cairão em espiral ou permanecerão medíocres. Essa é a grande diferença entre o ótimo e o bom, a gestalt de todo o estudo capturada na metáfora do volante versus o ciclo da perdição. E isso

é para esse contraste abrangente que nos voltamos agora.

Resumo do capítulo

Aceleradores de tecnologia

PONTOS CHAVE

- Organizações feitas para vencer *pensam* de maneira diferente sobre tecnologia e mudança tecnológica do que mediócrates.
- Organizações "feitas para vencer" evitam modismos e modismos tecnológicos, mas tornam-se pioneiras na aplicação de tecnologias *cuidadosamente selecionadas*.
- A pergunta-chave sobre qualquer tecnologia é: a tecnologia se encaixa diretamente no seu conceito do porco-espinho? Se sim, então você precisa se tornar um pioneiro na aplicação dessa tecnologia. Se não, você pode se contentar com a paridade ou ignorá-la completamente.
- As empresas "feitas para vencer" usaram a tecnologia como um *acelerador de impulso*, não como um criador dele. *Nenhuma* das empresas "feitas para vencer" iniciou suas transformações com tecnologia pioneira, mas *todas* se tornaram pioneiras na aplicação da tecnologia assim que entenderam como ela se encaixava em seus três círculos e depois de atingirem a inovação.
- Você poderia ter pegado exatamente as mesmas tecnologias de ponta pioneiras nas empresas feitas para vencer e entregá-las gratuitamente a seus comparadores diretos, e as comparações ainda não teriam produzido nem perto dos mesmos resultados.
- A forma como uma empresa reage às mudanças tecnológicas é um bom indicador de seu impulso interno para a grandeza versus mediocridade. Grandes empresas respondem com consideração e criatividade, movidas por uma compul-

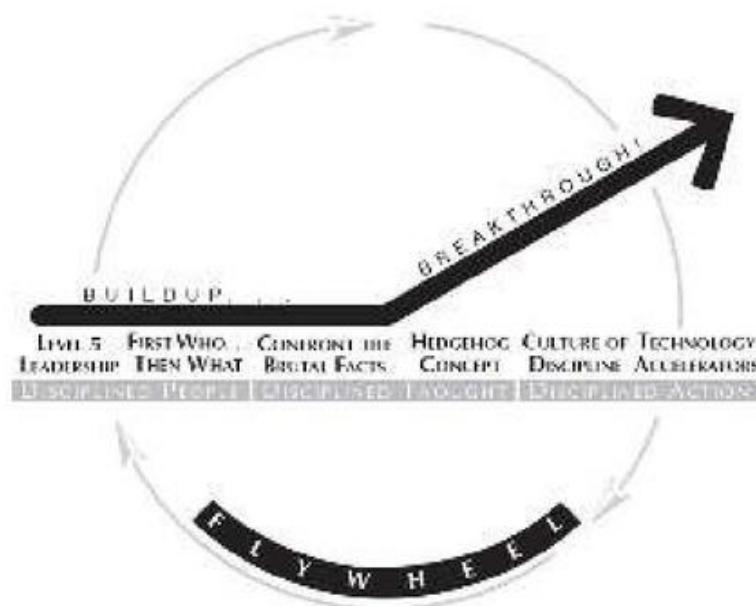
transformar potencial não realizado em resultados; empresas medíocres reagem e cambaleiam, motivadas pelo medo de ficar para trás.

DESCOVERTAS INESPERADAS

- A ideia de que a mudança tecnológica é a principal causa do declínio de empresas que já foram grandes (ou da mediocridade perpétua de outras) não é corroborada pelas evidências. Certamente, uma empresa não pode permanecer retardatária e esperar ser grande, mas a tecnologia por si só nunca é a causa principal da grandeza ou do declínio.
- Em 84 entrevistas com executivos feitos para vencer, 80% deles nem mesmo mencionaram a tecnologia como um dos cinco principais fatores da transformação. Isso vale até mesmo para empresas famosas pelo pioneirismo na aplicação de tecnologia, como a Nucor.
- “Engatinhar, andar, correr” pode ser uma abordagem muito eficaz, mesmo durante tempos de mudanças tecnológicas rápidas e radicais.

Capítulo 8

O Flywheel e o Doom Loop



Revolução significa girar a roda.

—IGOR STRAVINSKY

Imagine um volante enorme e pesado - um enorme disco de metal montado horizontalmente em um eixo, com cerca de 30 pés de diâmetro, 2 pés de espessura e pesando cerca de 5.000 libras. Agora imagine que sua tarefa é fazer o volante girar no eixo o mais rápido e por mais tempo possível.

Empurrando com grande esforço, você faz o volante avançar lentamente, movendo-se quase imperceptivelmente no início. Você continua pressionando e, depois de duas ou três horas

de esforço persistente, você faz o volante completar uma volta inteira.

Você continua empurrando e o volante começa a se mover um pouco mais rápido e, com grande esforço contínuo, você o move em uma segunda rotação. Você continua empurrando em uma direção consistente! Près de... volante aumenta a velocidade... Sete... oito ... você continua empurrando ... nove ... dez ... ele cria impulso onze doze ... movendo-se mais rápido a cada volta ... vinte... trinta... cinquenta... cem.

Então, em algum momento - avanço! O ímpeto da coisa entra em ação a seu favor, arremessando o volante para a frente, curva após curva... whoosh! ... seu próprio peso trabalhando para você. Você não está empurrando com mais força do que durante a primeira rotação, mas o volante gira cada vez mais rápido. Cada volta do volante se baseia no trabalho feito anteriormente, aumentando seu investimento de esforço. Mil vezes mais rápido, depois dez mil, depois cem mil. O enorme disco pesado voa para a frente, com impulso quase imparável.

Agora suponha que alguém apareça e pergunte: "Qual foi o grande empurrão que fez essa coisa ir tão rápido?"

Você não seria capaz de responder; é apenas uma pergunta sem sentido. Foi o primeiro empurrão? O segundo? O quinto? O centésimo? Não! Foram todos eles somados em um acúmulo geral de esforço aplicado em uma direção consistente. Alguns impulsos podem ter sido maiores do que outros, mas qualquer movimento único - não importa quão grande - reflete uma pequena fração de todo o efeito cumulativo sobre o volante.

CONSTRUIR E AVANÇAR*

A imagem do volante captura a sensação geral de como era dentro das empresas enquanto elas passavam de boas a excelentes. Não importa o quão dramático seja o resultado final, as transformações de bom para ótimo nunca aconteceram de uma só vez. Não houve uma única ação definidora, nenhum grande programa, nenhuma inovação matadora, nenhum golpe de sorte solitário, nenhuma revolução violenta. De bom a ótimo acontece por meio de um processo cumulativo — passo a passo, ação a ação, decisão a decisão, giro a giro do volante — que se soma a resultados sustentados e espetaculares.

No entanto, para ler os relatos da mídia sobre as empresas, você pode traçar um

conclusão diferente. Muitas vezes, a mídia não cobre uma empresa até que o volante já esteja girando a mil rotações por minuto. Isso distorce totalmente nossa percepção de como essas transformações acontecem, fazendo parecer que elas pularam direto para o avanço como uma espécie de metamorfose da noite para o dia.

Por exemplo, em 27 de agosto de 1984, a revista *Forbes* publicou um artigo sobre Circuit City. Foi o primeiro perfil de nível nacional já publicado sobre a empresa. Não era um artigo tão grande assim, apenas duas páginas, e questionava se o crescimento recente da Circuit City poderia continuar.² Ainda assim, ali estava o primeiro reconhecimento público de que a Circuit City havia conseguido. O jornalista havia acabado de identificar uma nova empresa quente, quase como uma história de sucesso da noite para o dia.

Essa história particular de sucesso da noite para o dia, no entanto, levou mais de uma década para ser construída. Alan Wurtzel herdou a responsabilidade de CEO de seu pai em 1973, com a empresa à beira da falência. Primeiro, ele reconstruiu sua equipe executiva e empreendeu um olhar objetivo para os fatos brutais da realidade, tanto internos quanto externos. Em 1974, ainda lutando com uma carga de dívida esmagadora, Wurtzel e sua equipe começaram a experimentar um estilo de showroom de armazém de varejo (grandes estoques de marcas conhecidas, preços com desconto e entrega imediata) e construíram um protótipo desse modelo em Richmond, Virgínia., para vender eletrodomésticos. Em 1976, a empresa começou a experimentar a venda de eletrônicos de consumo no formato de showroom de armazém e, em 1977, transformou o conceito na primeira loja da Circuit City.

O conceito teve sucesso e a empresa começou a converter sistematicamente suas lojas de aparelhos de som em lojas da Circuit City. Em 1982 - com nove anos de voltas acumuladas no volante - Wurtzel e sua equipe se comprometeram totalmente com o conceito da superloja Circuit City. Nos cinco anos seguintes, quando mudou totalmente para esse conceito, a Circuit City gerou o maior retorno total para os acionistas de qualquer empresa na Bolsa de Valores de Nova York.³ De 1982 a 1999, a Circuit City gerou retornos acumulados de ações 22 vezes melhores do que o mercado, superando Intel, Wal-Mart, GE, Hewlett Packard e Coca-Cola.

Não surpreendentemente, Circuit City se tornou um assunto primordial para a atenção da mídia. Considerando que não encontramos nenhum artigo de qualquer significado na década que antecedeu a transição, encontramos noventa e sete artigos que valem a pena examinar.

na década após a transição, vinte e duas delas peças significativas. É como se a empresa nem existisse antes disso, apesar de ter negociado em uma importante bolsa de valores desde 1968 e apesar do notável progresso feito por Wurtzel e sua equipe na década que antecedeu o ponto de ruptura.

A experiência do Circuit City reflete um padrão comum. Caso após caso, encontramos menos artigos na década anterior ao ponto de transição do que na década seguinte, por um fator médio de quase três vezes.⁴

Por exemplo, Ken Iverson e Sam Siegel começaram a girar o volante da Nucor em 1965. Por dez anos, ninguém prestou atenção, muito menos a imprensa financeira ou outras siderúrgicas. Se você perguntasse aos executivos da Bethlehem Steel ou da US Steel sobre “A Ameaça da Nucor” em 1970, eles teriam rido, se ao menos reconhecessem o nome da empresa (o que é duvidoso). Em 1975, ano de seu ponto de transição no gráfico de ações, a Nucor já havia construído sua terceira mini-usina, há muito estabelecido sua cultura única de produtividade e estava a caminho de se tornar a siderúrgica mais lucrativa da América.⁵ Ainda assim , o primeiro grande artigo da *Business Week* não

aparecem até 1978, treze anos após o início da transição, e não na *Fortune* até dezesseis anos depois. De 1965 a 1975, encontramos apenas onze artigos sobre a Nucor, nenhum deles significativo. Então, de 1976 a 1995, coletamos noventa e seis artigos sobre a Nucor, quarenta deles sendo perfis importantes ou destaque nacionalmente.

Agora, você pode estar pensando: “Mas devemos esperar isso. É claro que essas empresas obteriam mais cobertura depois de se tornarem um grande sucesso. O que há de tão importante nisso?”

Aqui está o que é importante. Permitimos que a aparência das transições de *fora* conduzisse nossa percepção de como elas devem ser para aqueles que passam por elas por *dentro*. Do lado de fora, eles *parecem* avanços dramáticos, quase revolucionários. Mas por dentro, eles *parecem* completamente diferentes, mais como um processo de desenvolvimento orgânico.

Imagine um ovo parado ali. Ninguém presta muita atenção até que, um dia, o ovo se abre e salta uma galinha! Todas as principais revistas e jornais participam do evento, escrevendo reportagens - “A transformação do ovo em galinha!” “A Notável Revolução do Ovo!” “Reviravolta impressionante no ovo!” — como se o ovo tivesse passado por alguma metamorfose durante a noite, transformando-se radicalmente em uma galinha.

Mas como é do ponto de vista da galinha? É uma história completamente diferente. Enquanto o mundo ignorava esse ovo de aparência dormente, a galinha estava evoluindo, crescendo, se desenvolvendo, incubando. Do ponto de vista da galinha, quebrar o ovo é apenas mais um passo em uma longa cadeia de passos que leva até aquele momento - um grande passo, com certeza, mas dificilmente a transformação radical e de um único passo que parece para aqueles que assistem. de fora do ovo.

É uma analogia boba, admito. Mas estou usando isso para destacar uma descoberta muito importante de nossa pesquisa. Continuamos pensando que encontrariíamos “a grande coisa”, o momento milagroso que definia o avanço. Nós até pressionamos por isso em nossas entrevistas. Mas os executivos “feitos para vencer” simplesmente não conseguiram identificar um único evento-chave ou momento no tempo. Freqüentemente, eles se irritavam com toda a ideia de alocar pontos e

fatores de priorização. Em todas as empresas feitas para vencer, pelo menos um dos entrevistados deu uma advertência espontânea, dizendo algo como: "Olha, você não pode dissecar isso em uma série de pequenas caixas e fatores, ou identificar os momento de 'Ahá!' ou a 'uma grande coisa'. Era um monte de peças interligadas que se construíam umas sobre as outras."

Mesmo no caso mais dramático de nosso estudo — a Kimberly-Clark vendendo as fábricas —, os executivos descreveram um processo cumulativo e orgânico. "Darwin não mudou a direção da empresa da noite para o dia", disse um executivo da Kimberly-Clark. "Ele evoluiu com o tempo."⁶ "A transição não foi como noite e dia", disse outro. "Foi gradual e acho que não ficou totalmente claro para todos até alguns anos depois."⁷ É claro que vender as fábricas foi um empurrão gigantesco no volante, mas foi apenas um empurrão. Depois de vender as fábricas, a transformação completa na empresa número um de produtos de consumo à base de papel exigiu milhares de empurrões adicionais no volante, grandes e pequenos, acumulados um sobre o outro. Demorou anos para ganhar impulso suficiente para a imprensa anunciar abertamente a mudança da Kimberly-Clark de boa para ótima. *Forbes* escreveu: "Quando... a Kimberly-Clark decidiu enfrentar a P&G... esta revista previu um desastre. Que ideia idiota. Acontece que não foi uma ideia idiota. Foi uma ideia inteligente."⁸ Quanto tempo durou entre os dois artigos *da Forbes* ? 21 anos.

Enquanto trabalhávamos no projeto, tínhamos o hábito de perguntar aos executivos que visitavam nosso laboratório de pesquisa o que eles gostariam de saber da pesquisa. Um CEO perguntou: "Como eles chamavam o que estavam fazendo? Eles tinham um nome para isso? Como eles falaram sobre isso na época?" É uma ótima pergunta, e voltamos a olhar. A resposta surpreendente: *eles não o chamavam de nada*.

As empresas feitas para vencer não tinham nome para suas transformações. Não houve evento de lançamento, nenhum slogan, nenhuma sensação programática. Alguns executivos disseram que nem sabiam que uma grande transformação estava em andamento até que estivessem bem dentro dela. Muitas vezes era mais óbvio para eles depois do fato do que na época.

Então começamos a perceber: *não houve momento milagroso*. (Veja a tabela

na página 170.) Embora possa ter parecido um avanço de um só golpe para aqueles que olhavam de fora, era tudo menos isso para as pessoas que experimentavam a transformação por dentro. Em vez disso, foi um processo silencioso e deliberado de descobrir o que precisava ser feito para criar os melhores resultados futuros e simplesmente dar esses passos, um após o outro, volta por volta do volante. Depois de empurrar o volante em uma direção consistente por um longo período de tempo, eles inevitavelme

Machine Translated by Google

Ao ensinar esse ponto, às vezes uso um exemplo fora de minha pesquisa que ilustra perfeitamente a ideia: a dinastia do basquete UCLA Bruins dos anos 1960 e início dos anos 1970. A maioria dos fãs de basquete sabe que os Bruins venceram dez campeonatos da NCAA em doze anos, chegando a uma sequência de 61 vitórias consecutivas sob o comando do lendário técnico John Wooden.²¹

Mas você sabe quantos anos Wooden treinou os Bruins antes de seu primeiro campeonato da NCAA? Quinze. De 1948 a 1963, Wooden trabalhou em relativa obscuridade antes de vencer seu primeiro campeonato em 1964. Ano após ano, o técnico Wooden construiu as bases subjacentes, desenvolvendo um sistema de recrutamento, implementando uma filosofia consistente e refinando o estilo de jogo de pressão em toda a quadra. . Ninguém presto

treinador de fala mansa e sua equipe até que - uhm!

Como a dinastia de Wooden, as transformações duradouras de boas a excelentes seguem um padrão geral de crescimento seguido de avanço. Em alguns casos, o estágio de crescimento leva muito tempo, em outros casos, um tempo mais curto. Na Circuit City, o estágio de construção durou nove anos, na Nucor dez anos, enquanto na Gillette levou apenas cinco anos, na Fannie Mae apenas três anos e na Pitney Bowes cerca de dois anos. Mas, não importa quanto tempo levasse, toda transformação de bom para ótimo seguia o mesmo padrão básico — impulso acumulado, volta por volta do volante — até que o crescimento se transformasse em avanço.

NÃO APENAS UM LUXO DE CIRCUNSTÂNCIA

É importante entender que seguir o modelo do volante de desenvolvimento e avanço não é apenas um luxo das circunstâncias. As pessoas que dizem: “Ei, mas temos restrições que nos impedem de adotar essa abordagem de longo prazo”, devem ter em mente que as empresas feitas para vencer seguiram esse modelo, não importa quão terríveis sejam as circunstâncias de curto prazo. Desregulamentação no caso da Wells Fargo, falência iminente nos casos da Nucor e Circuit City, ameaças potenciais de aquisição nos casos da Gillette e Kroger, ou prejuízos de milhões de dólares por dia no caso da Fannie Mae.

Isso também se aplica ao gerenciamento das pressões de curto prazo de Wall Street. “Simplesmente não concordo com aqueles que dizem que você não pode construir uma grande empresa duradoura porque Wall Street não permite”, disse David Maxwell, da Fannie Mae. “Nós nos comunicamos com os analistas, para educá-los sobre o que estávamos fazendo e para onde estávamos indo. A princípio, muitas pessoas não acreditaram nisso - você só precisa aceitar isso. Mas assim que passamos pelos dias sombrios, respondemos fazendo melhor a cada ano. Depois de alguns anos, por causa de nossos resultados reais, nos tornamos um estoque quente e nunca olhamos para trás.”²² E era um estoque quente. Durante os dois primeiros anos de Maxwell, as ações ficaram atrás do mercado, mas depois decolaram. Do final de 1984 até o ano 2000, US\$ 1 investido na Fannie Mae multiplicou-se 64 vezes, superando o mercado em geral — incluindo a altamente inflacionada NASDAQ do final dos anos 1990 — em quase seis vezes.

As empresas feitas para vencer estavam sujeitas às mesmas pressões de curto prazo de Wall Street que as empresas de comparação. No entanto, ao contrário das empresas de comparação, eles tiveram a paciência e a disciplina para seguir o modelo do volante do avanço da construção, apesar dessas pressões. E, no final, eles alcançaram resultados extraordinários pela *própria* medida de sucesso de Wall Street.

A chave, aprendemos, é aproveitar o volante para gerenciar essas pressões de curto prazo. Um método particularmente elegante para fazer isso veio do Abbott Laboratories, usando um mecanismo chamado Blue Plans. A cada ano, a Abbott dizia aos analistas de Wall Street que esperava aumentar os ganhos em uma determinada quantia — digamos, 15%. Ao mesmo tempo, estabeleceria uma meta *interna* de uma taxa de crescimento muito maior — digamos, 25% ou mesmo 30%. Enquanto isso, mantinha uma lista ordenada de propostas de projetos empresariais que ainda não haviam sido financiados — os Planos Azuis. No final do ano, a Abbott escolheria um número que excedia as expectativas dos analistas, mas que ficava aquém do crescimento real. Em seguida, pegaria a diferença entre o crescimento “deixe os analistas felizes” e o crescimento real e canalizaria esses recursos para os Planos Azuis. Era um mecanismo brilhante para administrar as pressões de curto prazo

e, ao mesmo tempo, investir sistematicamente no futuro.²³ Não encontramos evidências de nada parecido com os Planos Azuis na empresa de comparação da Abbott. Em vez disso, os executivos da Upjohn aumentariam as ações com um trabalho de vendas (“Compre para o nosso futuro”), entoando com reverência a frase “investir no longo prazo”, especialmente quando a empresa não conseguia entregar os resultados atuais.²⁴ A Upjohn continuamente jogava dinheiro depois de projetos estúpidos como a cura da calvície de Rogaine, tentando contornar o acúmulo e pular direto para o avanço com um grande sucesso. Na verdade, Upjohn nos lembrou um jogador que colocou muitas fichas no vermelho em Las Vegas e disse: “Veja, estamos investindo no futuro”. É claro que, quando o futuro chegava, os

Não surpreendentemente, Abbott tornou-se um desempenho consistente e uma participação favorita em Wall Street, enquanto Upjohn se tornou uma decepção consistente. De 1959 até o ponto de ruptura da Abbott em 1974, as duas ações

rastrearam um ao outro. Em seguida, eles divergiram drasticamente, com a Upjohn ficando mais de seis vezes atrás da Abbott antes de ser adquirida em 1995.

Como a Fannie Mae e a Abbott, todas as empresas feitas para vencer efetivamente administraram Wall Street durante seus anos de avanço e não viam contradição entre as duas. Eles simplesmente se concentraram em acumular resultados, muitas vezes praticando a disciplina consagrada de prometer pouco e entregar demais. E, à medida que os resultados começaram a se acumular — à medida que o volante ganhava força —, a comunidade de investidores aderiu com grande entusiasmo.

O “EFEITO VOLANTE”

As empresas "feitas para vencer" entenderam uma verdade simples: existe um poder tremendo no fato da melhoria contínua e da entrega de resultados. Aponte para realizações tangíveis - embora incrementais no início - e mostre como essas etapas se encaixam no contexto de um conceito geral que funcionará. Quando você fizer isso de forma que as pessoas vejam e *sintam* o aumento do ímpeto, elas se alinharão com entusiasmo. Passamos a chamar isso de efeito volante, e ele se aplica não apenas a investidores externos, mas também a grupos constituídos

Deixe-me compartilhar uma história da pesquisa. Em um ponto crucial do estudo, os membros da equipe de pesquisa quase se revoltaram. Jogando as anotações da entrevista sobre a mesa, eles perguntaram: “Temos que continuar fazendo essa pergunta estúpida?”

“Que pergunta estúpida?” Perguntei.

“Aquele sobre comprometimento, alinhamento e como eles gerenciavam a mudança.”

“Essa não é uma pergunta estúpida”, respondi. “É um dos mais importantes.”

“Bem”, disse um membro da equipe, “muitos dos executivos que fizeram a transição — bem, eles acham que é uma pergunta estúpida. Alguns nem entendem a pergunta!”

“Sim, precisamos continuar perguntando”, eu disse. “Precisamos ser consistentes nas entrevistas. E, além disso, é ainda mais interessante que eles não entendam a pergunta. Portanto, continue sondando. Temos que entender como eles superaram a resistência à mudança e alinharam as pessoas.”

Eu esperava descobrir que alinhar todos – “criar alinhamento”, para usar o jargão – seria um dos principais desafios enfrentados pelos executivos que trabalham para transformar o que é bom em ótimo. Afinal, quase todos os executivos que visitaram o laboratório fizeram essa pergunta de uma forma ou de outra.

“Como podemos virar o barco?” “Como podemos comprometer as pessoas com a nova visão?” “Como motivamos as pessoas a fazer fila?” “Como fazemos as pessoas abraçarem a mudança?”

Para minha grande surpresa, não achamos a questão do alinhamento uma chave

desafio enfrentado pelos líderes feitos para vencer.

Claramente, as empresas feitas para vencer obtiveram comprometimento e alinhamento incríveis - elas administraram a mudança com habilidade - mas nunca passaram muito tempo pensando nisso. Era totalmente transparente para eles. Aprendemos que sob as condições certas, os problemas de comprometimento, alinhamento, motivação e mudança simplesmente desaparecem. Eles cuidam de si mesmos em grande parte.

Considere Kroger. Como fazer uma empresa com mais de 50.000 funcionários - caixas, ensacadores, estoquistas de prateleiras, lavadores de hortifrutigranjeiros e assim por diante - adotar uma nova estratégia radical que eventualmente mudará praticamente todos os aspectos de como a empresa constrói e administra supermercados? A resposta é que você não. Não em um grande evento ou programa, de qualquer m

Jim Herring, o líder de nível 5 que iniciou a transformação de Kroger, nos disse que evitou qualquer tentativa de comoção e motivação. Em vez disso, ele e sua equipe começaram a girar o volante, criando evidências tangíveis de que seus planos faziam sentido. "Apresentamos o que estávamos fazendo de forma que as pessoas vissem nossas realizações", disse Herring. "Tentamos levar nossos planos a uma conclusão bem-sucedida passo a passo, para que a massa de pessoas ganhasse confiança com os sucessos, não apenas com as palavras."²⁵ Herring entendeu que a maneira de alinhar as pessoas por trás de uma nova visão ousada é girar o volante de acordo com essa visão - de duas voltas para quatro, depois de quatro para oito, depois de oito para dezesseis - e então dizer: "Veja o que estamos fazendo e como está funcionando? Extrapole a partir disso, e é para onde estamos indo."

As empresas feitas para vencer tendiam a não proclamar publicamente grandes objetivos desde o início. Em vez disso, começaram a girar o volante — da compreensão à ação, passo após passo, volta após volta. Depois que o volante ganhava impulso, eles olhavam para cima e diziam: "Ei, se continuarmos pressionando essa coisa, não há razão para não conseguirmos realizar X".

Por exemplo, a Nucor começou a girar o volante em 1965, primeiro apenas tentando evitar a falência, depois construindo suas primeiras siderúrgicas porque não conseguia encontrar um fornecedor confiável. O pessoal da Nucor descobriu que tinha um talento especial para fazer aço melhor e mais barato do que qualquer outro, então eles construíram dois, e

depois, três mini-mills adicionais. Eles ganharam clientes, depois mais clientes, depois mais clientes — whoosh! — o volante ganhou força, curva a curva, mês a mês, ano a ano. Então, por volta de 1975, o pessoal da Nucor se deu conta de que, se continuassem pressionando o volante, poderiam se tornar a empresa siderúrgica número um e mais lucrativa dos Estados Unidos.

Marvin Pohlman explicou: "Lembro-me de conversar com Ken Iverson em 1975, e ele disse: 'Marv, acho que podemos nos tornar a empresa siderúrgica número um nos Estados Unidos' 1975! E eu disse a ele: 'Agora, Ken, quando você vai ser o número um?' 'Não sei', disse ele. 'Mas se continuarmos fazendo o que estamos **fazendo**, não há razão para não nos tornarmos o número um.' Demorou mais de duas décadas, mas a Nucor continuou pressionando o volante, gerando lucros maiores do que qualquer outra siderúrgica da lista da Fortune 1000.²⁷

Quando você deixa o volante falar, não precisa comunicar fervorosamente seus objetivos. As pessoas podem simplesmente extrapolar a partir do momento do volante para si mesmas: "Ei, se continuarmos fazendo isso, olhe para onde podemos ir!" À medida que as pessoas decidem entre si transformar o fato do potencial no fato dos resultados, a meta quase se estabelece.

Pare e pense nisso por um minuto. O que as pessoas certas querem mais do que qualquer outra coisa? Eles querem fazer parte de uma equipe vencedora. Querem contribuir para a produção de resultados visíveis e tangíveis. Eles querem sentir a emoção de se envolver em algo *que simplesmente funciona*. Quando as pessoas certas veem um plano simples nascido do confronto com os fatos brutais – um plano desenvolvido a partir da compreensão, não da bravata – é provável que digam: “Isso vai funcionar. Conte comigo.” Quando virem a unidade monolítica da equipe executiva por trás do plano simples e as qualidades altruístas e dedicadas da liderança de nível 5, abandonarão seu cinismo. Quando as pessoas começam a sentir a magia do impulso - quando começam a ver resultados tangíveis, quando podem sentir o volante começando a ganhar *velocidade* - é quando a maioria das pessoas se alinha para jogar os ombros contra

Encontramos um padrão muito diferente nas empresas de comparação. Em vez de um processo silencioso e deliberado de descobrir o que precisava ser feito e simplesmente fazê-lo, as empresas de comparação frequentemente lançavam novos programas - muitas vezes com grande alarde e alvoroço com o objetivo de "motivar as tropas" - apenas para ver os programas falharem. produzir resultados sustentados. Eles buscaram a única ação definidora, o grande programa, a única inovação matadora, o momento milagroso que lhes permitiria pular o árduo estágio de construção e pular direto para o avanço. Eles empurravam o volante em uma direção, então paravam, mudavam de curso e o jogavam em uma nova direção - e então paravam, mudavam de curso e o jogavam em outra direção. Depois de anos oscilando para frente e para trás, as empresas de comparação não conseguiram construir um impulso sustentado e, em vez disso, caíram no que passamos a chamar de ciclo da desgraça.

Considere o caso da Warner-Lambert, a empresa de comparação direta com a Gillette.

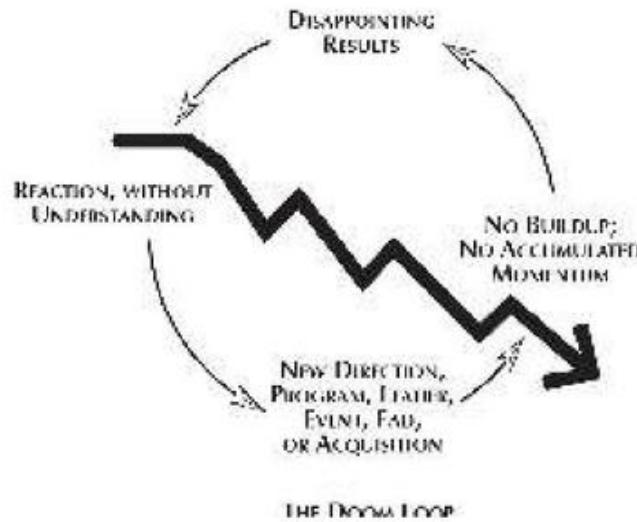
Em 1979, a Warner-Lambert disse à *Business Week* que pretendia ser uma empresa líder empresa de produtos de consumo.²⁸

Um ano depois, em 1980, deu uma reviravolta abrupta e voltou sua atenção para a assistência médica, dizendo: “Nosso objetivo absoluto é ir atrás da Merck, Lilly, SmithKline — todo mundo e seu irmão.”²⁹

Em 1981, a empresa inverteu o curso mais uma vez e voltou a diversificação e bens de consumo.³⁰

Seis anos depois, em 1987, a Warner-Lambert fez outra reviravolta, afastando-se dos bens de consumo, para tentar mais uma vez ser como a Merck. (Ao mesmo tempo, a empresa gastava três vezes mais em publicidade de bens de consumo do que em P&D — uma estratégia um tanto intrigante para uma empresa que tentava vencer a Merck.)³¹

No início dos anos 1990, reagindo à reforma do sistema de saúde da era Clinton , a empresa voltou a dar marcha à ré e retomou a diversificação e as marcas de consumo.³²



Cada novo CEO da Warner-Lambert trouxe seu próprio novo programa e interrompeu o ímpeto de seu predecessor. Ward Hagen tentou criar um avanço com uma aquisição cara no negócio de suprimentos hospitalares em 1982. Três anos depois, seu sucessor, Joe Williams, extraiu a Warner-Lambert do negócio de suprimentos hospitalares e teve uma perda de \$ 550 milhões.³³ Ele tentou para focar a empresa em derrotar a Merck, mas seu sucessor jogou a empresa de volta à diversificação e aos bens de consumo. E assim foi, para frente e para trás, cambaleando e debatendo, com cada CEO tentando deixar sua marca com seu próprio programa.

De 1979 a 1998, a Warner-Lambert passou por três grandes reestruturações - uma por CEO - hackeando 20.000 pessoas em busca de resultados rápidos e inovadores. Vez após vez, a empresa atingia uma explosão de resultados, depois desacelerava, nunca alcançando o ímpeto sustentado de um volante de crescimento e avanço. Os retornos das ações se achataram em relação ao mercado e a Warner-Lambert desapareceu como uma empresa

independente, engolida pela Pfizer.³⁴ O caso Warner-Lambert é extremo, mas encontramos alguma versão do ciclo da desgraça em todas as empresas de comparação. (Consulte o Apêndice 8.A para obter um resumo.) Embora as permutações específicas do loop da desgraça variassem de empresa para empresa, havia alguns padrões altamente predominantes, dois dos quais merecem atenção especial: o uso equivocado de aquisições e a seleção

O uso equivocado de aquisições

Peter Drucker certa vez observou que o impulso para fusões e aquisições vem menos do raciocínio sólido e mais do fato de que fazer negócios é uma maneira muito mais emocionante de passar o dia do que trabalhar de verdade.³⁵ De fato, as empresas de comparação teriam entendido bem o popular adesivo de pára-choque da década de 1980, "Quando as coisas ficam difíceis, vamos às compras!"

Para entender o papel das aquisições no processo de passar de bom a ótimo, realizamos uma análise qualitativa e quantitativa sistemática de todas as aquisições e desinvestimentos em todas as empresas em nosso estudo, desde dez anos antes da data de transição até 1998. Embora tenhamos notado Embora não houvesse um padrão específico na quantidade ou escala das aquisições, notamos *uma* diferença significativa na taxa de sucesso das aquisições nas empresas "feitas para vencer" em relação às comparações. (Consulte o Apêndice 8.B.)

Por que as empresas feitas para vencer tiveram uma taxa de sucesso substancialmente maior com aquisições, especialmente grandes aquisições? A chave para seu sucesso era que suas grandes aquisições geralmente ocorriam *após* o desenvolvimento do Hedgehog Concept e *depois* que o volante havia adquirido um impulso significativo. Eles usaram as aquisições como um acelerador do impulso do volante, não como um criador dele.

Em contraste, as empresas de comparação frequentemente tentavam pular direto para o avanço por meio de uma aquisição ou fusão. Nunca funcionou. Muitas vezes, com seu negócio principal sob cerco, as empresas de comparação mergulhariam em uma grande aquisição como forma de aumentar o crescimento, diversificar seus problemas ou fazer um CEO parecer bom. No entanto, eles nunca abordaram a questão fundamental: "O que podemos fazer melhor do que qualquer outra empresa no mundo, que se encaixe em nosso denominador econômico e pelo qual tenhamos paixão?" Eles nunca aprenderam a simples verdade de que, embora você possa comprar o caminho para o crescimento, não pode absolutamente comprar o caminho para a grandeza. Duas grandes mediocridades unidas nunca formam uma grande empre

Líderes que param o volante

O outro padrão de loop de destruição freqüentemente observado é o de novos líderes que intervieram, pararam um volante já girando e o jogaram em uma direção totalmente nova. Considere a Harris Corporation, que aplicou muitos dos conceitos bons para vencer no início dos anos 1960 e iniciou um processo clássico de construção que levou a resultados revolucionários. George Dily e seu sucessor, Richard Tullis, identificaram um conceito de porco-espinho, com base no entendimento de que Harris poderia ser o melhor do mundo na aplicação de tecnologia para impressão e comunicação. Embora não aderisse a esse conceito com perfeita disciplina (Tullis tinha uma tendência a se afastar um pouco dos três círculos), a empresa progrediu o suficiente para produzir resultados significativos. Parecia um candidato promissor para uma transformação de bom para ótimo, atingindo o avanço em 1975.

Então o volante parou bruscamente.

Em 1978, Joseph Boyd tornou-se executivo-chefe. Boyd já havia trabalhado na Radiation, Inc., uma corporação adquirida por Harris anos antes. Sua primeira decisão importante como CEO foi mudar a sede da empresa de Cleveland para Melbourne, Flórida - a cidade natal de Radiation e a localização da casa de Boyd e do barco a motor de quarenta e sete pés, o Lazy Rascal .

36 Em 1983, Boyd jogou uma chave gigante no volante ao se desfazer do negócio de impressão. Na época, Harris era o produtor número um de equipamentos de impressão do mundo. O negócio de impressão era uma das partes mais lucrativas da empresa, gerando quase um terço dos lucros operacionais totais.³⁷ O que Boyd fez com o dinheiro da venda dessa joia corporativa? Ele jogou a empresa de cabeça no negócio de automação de escritório.

Mas poderia Harris se tornar o melhor do mundo em automação de escritório? Não é provável. Problemas “horríveis” de desenvolvimento de software atrasaram a introdução da primeira estação de trabalho de Harris quando a empresa tropeçou no campo de batalha para confrontar IBM, DEC e Wang.³⁸ Então, em uma tentativa de pular direto para um novo avanço, Harris gastou *um terço todo o patrimônio líquido corporativo* para comprar a Lanier Business Products, uma empresa do ramo de processamento de texto de baixo custo.³⁹ A revista *Computerworld* escreveu: “Boyd escolheu o escritório automatizado como uma chave... Infelizmente, para Harris, a empresa tinha tudo, menos um produto de escritório. A tentativa de projetar e comercializar um sistema de processamento de texto teve

descartado antes da introdução.”⁴⁰

O volante, que estava girando com grande ímpeto depois de Dily e Tullis, soltou-se do eixo, balançou no ar e então parou bruscamente. Do final de 1973 ao final de 1978, Harris venceu o mercado por mais de cinco vezes. Mas, do final de 1978 ao final de 1983, a Harris ficou 39% atrás do mercado e, em 1988, estava 70% atrás. O loop doom substituiu o volante.

A RODA DE MOSCA COMO UMA IDEIA ENVOLVENTE

Quando examino as transformações de bom para excelente, a única palavra que sempre me vem à mente é *consistência*. Outra palavra que me foi oferecida pelo professor de física RJ Peterson é *coerência*. “Quanto é um mais um?” ele perguntou, então fez uma pausa para efeito. “Quatro! Na física, temos falado sobre a ideia de coerência, o efeito de ampliação de um fator sobre outro. Ao ler sobre o volante, não pude deixar de pensar no princípio da coerência.”

Seja como for, a ideia básica é a mesma: cada peça do sistema reforça as outras partes do sistema para formar um todo integrado que é muito mais poderoso do que a soma das partes. É somente por meio da consistência ao longo do tempo, através de várias gerações, que você obtém resultados máximos.

De certo modo, tudo neste livro é uma exploração e descrição das peças do padrão do volante do desenvolvimento ao rompimento. (Veja a tabela na página 183.) Ao recuar para examinar a estrutura geral, vemos que todos os fatores trabalham juntos para criar esse padrão e cada componente produz um empurrão no volante.

Machine Translated by Google

Tudo começa com os líderes de nível 5, que gravitam naturalmente em torno do modelo volante. Eles estão menos interessados em programas chamativos que fazem parecer que estão *liderando!* com L maiúsculo . Eles estão mais interessados no processo silencioso e deliberado de empurrar o volante para produzir *Resultados!* com R maiúsculo

Colocar as pessoas certas no ônibus, as pessoas erradas fora do ônibus e as pessoas certas nos assentos certos - todas essas são etapas cruciais nos estágios iniciais da construção, impulsos muito importantes no volante.

Igualmente importante é lembrar o Paradoxo de Stockdale: “Não vamos atingir o avanço até o Natal, mas se continuarmos avançando na direção certa, acabaremos atingindo o avanço.” Esse processo de confrontar os fatos brutais ajuda você a ver os passos óbvios, embora difíceis, que devem ser dados para girar o volante. A fé no final do jogo ajuda você a viver os meses ou anos de acúmulo.

Em seguida, quando você atingir um entendimento profundo sobre os três círculos de seu Conceito do Porco-espinho e começar a avançar em uma direção consistente com esse entendimento, você atingirá um momento de ruptura e acelerará com os principais aceleradores, sendo o principal deles o pioneirismo na aplicação de tecnologia ligada diretamente ao seu três círculos. Em última análise, alcançar o avanço significa ter disciplina para tomar uma série de boas decisões consistentes com o seu Conceito do Porco-Espinho — ação disciplinada, seguindo pessoas disciplinadas que exercitam o pensamento disciplinado. É isso. Essa é a essência do processo de avanço.

Resumindo, se você aplicar diligentemente e com sucesso cada conceito da estrutura e continuar a empurrar em uma direção consistente no volante, acumulando impulso passo a passo e curva a curva, você acabará alcançando o avanço. Pode não acontecer hoje, ou amanhã, ou

semana que vem. Pode até não acontecer no ano que vem. Mas isso *vai* acontecer.

E quando isso acontecer, você enfrentará um conjunto inteiramente novo de desafios: como acelerar o momento em resposta às expectativas cada vez maiores e como garantir que o volante continue girando no futuro. Resumindo, seu desafio não será mais como ir de bom a ótimo, mas como ir de ótimo a duradouro. E esse é o assunto do último capítulo.

*Os créditos pelos termos *desenvolvimento* e *avanço* devem ir para David S. Landes e seu livro, *The Wealth and Poverty of Nations: Why Some Are So Rich and Some So Poor* (Nova York: WW Norton & Company, 1998). Na página 200, Landes escreve: “A questão é realmente dupla. Primeiro, por que e como algum país rompeu a crosta do hábito e do conhecimento convencional para esse novo modo de produção? Voltando ao primeiro, eu enfatizaria o acúmulo – o acúmulo de conhecimento e know-how; e avanço – alcançando e ultrapassando limites.” Ao lermos esse parágrafo, notamos sua aplicabilidade ao nosso estudo e decidimos adotar esses termos para descrever as en-

Resumo do capítulo

O Flywheel e o Doom Loop

PONTOS CHAVE

• As transformações de bom para ótimo muitas vezes parecem eventos dramáticos e revolucionários para aqueles que observam de fora, mas parecem processos cumulativos e orgânicos para as pessoas de dentro. A confusão de resultados finais (resultados dramáticos) com processo (orgânico e cumulativo) distorce nossa

percepção do que realmente funciona a longo prazo. • Não importa o quão dramático seja o resultado final, as transformações de bom para ótimo nunca aconteceram de uma só vez. Não houve uma única ação definidora, nenhum grande programa,

nenhuma inovação matadora, nenhum golpe de sorte solitário, nenhum momento milagroso. • As transformações sustentáveis seguem um padrão previsível de crescimento e avanço. Como empurrar um volante gigante e pesado, é preciso muito esforço para fazer a coisa se mover, mas com um empurrão persistente em uma direção

consistente por um longo período de tempo, o volante ganha impulso, eventualmente atingindo um ponto de ruptura. • As empresas de comparação seguiram um padrão diferente, o doom loop. Em vez de acumular impulso - volta por volta do volante - eles tentaram pular o acúmulo e pular imediatamente para o avanço.

Então, com resultados decepcionantes, eles balançavam para frente e para trás, falhando em manter uma direção consistente. • As empresas de comparação

contraste, usou principalmente grandes aquisições após o avanço, para acelerar o impulso em um volante já girando rapidamente.

RESULTADOS INESPERADOS

- Aqueles dentro das empresas "feitas para vencer" muitas vezes desconheciam a magnitude de sua transformação na época; só mais tarde, em retrospecto, isso ficou claro. Eles não tinham nome, slogan, evento de lançamento ou programa para significar o que estavam fazendo na época. • Os líderes feitos para vencer praticamente não gastaram energia tentando "criar alinhamento", "motivar as tropas" ou "gerenciar mudanças". Sob as condições certas, os problemas de comprometimento, alinhamento, motivação e mudança resolvem-se em grande parte por si mesmos. O alinhamento decorre principalmente dos resultados e do ímpeto, e não o contrário.
- As pressões de curto prazo de Wall Street não eram incompatíveis com a adoção desse modelo. O efeito volante não está em conflito com essas pressões. Na verdade, é a chave para gerenciá-los.

Capítulo 9

De bom a ótimo, feito para durar



É o seu trabalho na vida que é a sedução final.

—PABLO PICASSO

Quando iniciamos o projeto de pesquisa *Good to Great*, nos deparamos com um dilema: como devemos pensar sobre as ideias de *Feitas para Durar* enquanto fazemos a pesquisa *Good to Great*?

Resumidamente, *Feitas para Durar*, com base em um projeto de pesquisa de seis anos realizado na Stanford Business School no início dos anos 1990, respondeu à pergunta: O que é necessário para iniciar e construir uma grande empresa duradoura desde o inicio? Meu mentor de pesquisa e co-autor Jerry I. Porras e eu estudamos dezoito grandes empresas duradouras - instituições que resistiram ao teste do tempo, traçando sua fundação em alguns casos até o século XIX, tornando-se o ícone

grandes empresas do final do século XX. Examinamos empresas como Procter & Gamble (fundada em 1837), American Express (fundada em 1850), Johnson & Johnson (fundada em 1886) e GE (fundada em 1892). Uma das empresas, Citicorp (agora Citigroup), foi fundada em 1812, o mesmo ano em que Napoleão marchou sobre Moscou! As empresas “mais jovens” no estudo foram Wal-Mart e Sony, cujas origens remontam a 1945. Semelhante a este livro, usamos empresas de comparação direta – 3M versus Norton, Walt Disney versus Columbia Pictures, Marriott versus Howard Johnson e assim por diante - para dezoito comparações pareadas. Em suma, procuramos identificar as distinções essenciais entre grandes empresas e boas empresas à medida que perduram por décadas, até séculos.

Quando reuni a primeira equipe de pesquisa de verão para o projeto "feito para vencer", perguntei: "Qual deve ser o papel de *Feitas para Durar* ao fazer este estudo?"

"Não acho que deva desempenhar qualquer papel", disse Brian Bagley. "Não entrei para esta equipe para fazer um trabalho derivado."

"Nem eu", acrescentou Alyson Sinclair. "Estou animado com um novo projeto e uma nova pergunta. Não seria muito gratificante apenas preencher as partes de seu outro livro.

"Mas espere um minuto", respondi. "Passamos seis anos no estudo anterior. Pode ser útil *desenvolver* nosso trabalho anterior."

"Eu me lembro que você teve a ideia para este estudo quando um sócio da McKinsey disse que *Feitas para Durar* não respondia à questão de como transformar uma boa empresa em uma ótima", observou Paul Weissman. "E se as respostas forem diferentes?"

Para a frente e para trás, para a frente e para trás, o debate continuou por algumas semanas. Então Stefanie Judd pesou com o argumento que me influenciou. "Adoro as ideias de *Feitas para Durar* e é isso que me preocupa", disse ela. "Receio que, se começarmos com o BTL como quadro de referência, iremos apenas andar em círculos, provando nossos próprios preconceitos." Ficou claro que haveria substancialmente menos risco em começar do zero, partindo para descobrir o que faríamos, se combinava com o trabalho anterior ou não.

Logo no início da pesquisa, tomamos uma decisão muito importante. Nós

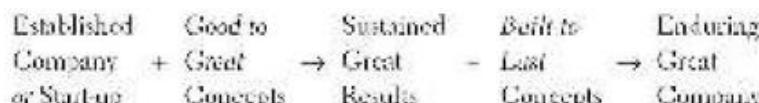
decidiu conduzir a pesquisa para *Good to Great* como se *Feitas para Durar* não existisse. Essa era a única maneira de ver claramente os fatores-chave para transformar uma boa empresa em uma ótima, com o mínimo de viés de trabalhos anteriores. Então poderíamos voltar a perguntar: “Como, se é que existe alguma relação, os dois estudos se relacionam?”

Agora, cinco anos depois, com este livro completo, podemos recuar para olhar as duas obras no contexto uma da outra. Analisando os dois estudos, ofereço as quatro conclusões a seguir:

1. Quando considero

as grandes empresas duradouras de *Feitas para Durar*, agora vejo evidências substanciais de que seus primeiros líderes seguiram a estrutura "feita para vencer". A única diferença real é que eles o fizeram como empreendedores em pequenas empresas em estágio inicial tentando decolar, e não como CEOs tentando transformar empresas estabelecidas de boas em excelentes.

2. Em uma reviravolta irônica, agora vejo *Good to Great* não como uma sequência de *Feitas para Durar*, mas como uma prequela. Aplique as descobertas deste livro para criar grandes resultados sustentados, como uma start-up ou uma organização estabelecida e, em seguida, aplique as descobertas em *Feitas para Durar* para ir de grandes resultados a uma grande empresa duradoura.



3. Para fazer a mudança de uma empresa com grandes resultados sustentados para uma grande empresa duradoura de estatura icônica, aplique o conceito central de *Feitas para Durar*: Descubra seus valores fundamentais e propósito além de apenas ganhar dinheiro (ideologia central) e combine isso com o dinâmica de preservar o core/ estimular o progresso.

4. Existe uma tremenda ressonância entre os dois estudos; as ideias de cada um enriquecem e informam as ideias do outro. Em particular, *Good to Great* responde a uma questão fundamental levantada, mas não respondida, em *Feitas para Durar*: Qual é a diferença entre uma BHAG “boa” (Big Hairy Audacious Goal) e uma BHAG “ruim”?

BOM A EXCELENTE NOS ESTÁGIOS INICIAIS DE CONSTRUÍDO PARA DURAR

Olhando para trás no estudo *Feitas para Durar*, parece que as grandes empresas duradouras de fato passaram por um processo de crescimento até o avanço, seguindo a estrutura "feita para vencer" durante seus anos de formação.

Considere, por exemplo, o padrão do volante da evolução do Wal-Mart. A maioria das pessoas pensa que Sam Walton simplesmente explodiu em cena com sua ideia visionária de varejo de desconto rural, atingindo o avanço quase como uma empresa iniciante. Mas nada poderia estar mais longe da verdade.

Sam Walton começou em 1945 com uma única loja de dez centavos. Ele não abriu sua segunda loja até sete anos depois. Walton construiu gradualmente, passo a passo, volta a volta do volante, até que o conceito Hedgehog de grandes mercados de desconto surgiu como um passo evolutivo natural em meados da década de 1960. Walton levou um quarto de século para crescer de uma única loja de dez centavos para uma rede de 38 Wal-Marts. Então, de 1970 a 2000, o Wal-Mart atingiu o momento decisivo e explodiu para mais de 3.000 lojas com mais de \$ 150 bilhões (sim, bilhões) em receitas.² Assim como a história da galinha pulando do ovo que discutimos no volante capítulo, o Wal-Mart estava incubando por décadas antes que o ovo se abrisse. Como o próprio Sam Walton escreveu:

De alguma forma, ao longo dos anos, as pessoas tiveram a impressão de que o Wal Mart era... apenas uma grande ideia que se transformou em um sucesso instantâneo. Mas... foi uma consequência de tudo o que tínhamos feito desde [1945].... E, como a maioria dos sucessos instantâneos, levou cerca de vinte anos para ser feito.³

Se alguma vez houve um caso clássico de acúmulo levando a um conceito de porco-espinho, seguido por um impulso inovador no volante, esse é o Wal-Mart. A única diferença é que Sam Walton seguiu o modelo como um empreendedor construindo uma grande empresa desde o início, em vez de um CEO transformando uma empresa estabelecida de boa em ótima. Mas é a mesma ideia básica.⁴

A Hewlett-Packard oferece outro exemplo excelente das ideias feitas para vencer nos estágios de formação de uma empresa *Feita para Durar*. Por exemplo, todo o conceito fundador de Bill Hewlett e David Packard para a HP não era o quê, mas quem — começando um pelo outro. Eles foram melhores amigos na pós-graduação e simplesmente queriam construir uma grande empresa juntos que atraísse outras pessoas com valores e padrões semelhantes. A ata de fundação de sua primeira reunião em 23 de agosto de 1937 começa afirmando que eles projetariam, fabricariam e venderiam produtos nas áreas de engenharia elétrica, definidas de maneira muito ampla. Mas então essas mesmas atas de fundação continuam dizendo: “A questão sobre o que fabricar foi adiada...”⁵

Hewlett e Packard tropeçaram por meses tentando encontrar algo, *qualquer coisa*, que tivesse a empresa da garagem. Eles consideraram transmissores de iates, dispositivos de controle de ar-condicionado, dispositivos médicos, amplificadores de fonógrafo, etc. Eles construíram sensores eletrônicos de pista de boliche, um relógio para um telescópio e uma máquina de choque eletrônico para ajudar as pessoas com sobrepeso a perder peso. Realmente não importava o que a empresa fizesse nos primeiros dias, contanto que desse uma contribuição técnica e permitisse que a Hewlett e a Packard construíssem uma empresa juntas e com outras pessoas com ideias semelhantes.⁶ Foi o último “primeiro quem... então o que” start-up.

Mais tarde, à medida que a Hewlett e a Packard cresceram, eles permaneceram fiéis ao princípio orientador de “primeiro quem”. Após a Segunda Guerra Mundial, mesmo quando as receitas diminuíram com

No final de seus contratos de guerra, eles contrataram um lote inteiro de pessoas fabulosas saindo de laboratórios do governo, sem nada específico em mente para eles fazerem. Lembre-se da Lei de Packard, que citamos no capítulo 3: “Nenhuma empresa pode aumentar suas receitas consistentemente mais rápido do que sua capacidade de conseguir o número suficiente de pessoas certas para implementar esse crescimento e ainda se torna. A Hewlett and Packard viveu e respirou este conceito e obteve um excedente de grandes pessoas sempre que a oportunidade se apresentou.

Hewlett e Packard eram líderes consumados de Nível 5, primeiro como empreendedores e depois como construtores de empresas. Anos depois de a HP ter se estabelecido como uma das empresas de tecnologia mais importantes do mundo, Hewlett manteve uma notável humildade pessoal. Em 1972, o vice-presidente da HP, Barney Oliver, escreveu em uma carta de recomendação ao IEEE Awards Board para o Founders Award:

Embora nosso sucesso tenha sido gratificante, ele não estragou nossos fundadores. Recentemente, em uma reunião do conselho executivo, Hewlett comentou: “Olha, nós crescemos porque a indústria cresceu. Tivemos a sorte de estar sentados no nariz quando o foguete decolou. Não merecemos nem um pouco de crédito. Após um momento de silêncio, enquanto todos digeriam esse comentário humilhante, Packard disse: “Bem, Bill, pelo menos não estragamos tudo.”⁷

Pouco antes de sua morte, tive a oportunidade de conhecer Dave Packard. Apesar de ser um dos primeiros bilionários do Vale do Silício, ele morava na mesma pequena casa que ele e sua esposa construíram para si mesmos em 1957, com vista para um simples pomar. A pequena cozinha, com seu linóleo antiquado, e a sala de estar mobiliada com simplicidade revelavam um homem que não precisava de símbolos materiais para proclamar “Sou um bilionário. eu sou importante. Eu sou bem-sucedido.” “Sua ideia de diversão”, disse Bill Terry, que trabalhou com Packard por trinta e seis anos, “era reunir alguns de seus amigos para amarrar um arame farpado.” e, após sua morte, sua família criou um panfleto fúnebre, com uma foto dele sentado em um trator com roupas de fazendeiro. A legenda não fazia referência à sua estatura como um dos grandes industriais do século XX.⁹ Simplesmente

leia-se: “David Packard, 1912–1996, rancheiro, etc.” Nível 5, de fato.

IDEOLOGIA CENTRAL: A DIMENSÃO EXTRA DE GRANDEZA DURADOURO

Durante nossa entrevista com Bill Hewlett, perguntamos a ele do que ele mais se orgulhava em sua longa carreira. “Ao relembrar o trabalho de minha vida”, disse ele, “provavelmente estou mais orgulhoso de ter ajudado a criar uma empresa que, em virtude de seus valores, práticas e sucesso, teve um tremendo impacto na maneira como as empresas são administradas em todo o mundo. o mundo.”¹⁰ O “HP Way”, como ficou conhecido, refletia um conjunto profundamente arraigado de valores fundamentais que distinguiam a empresa mais do que qualquer um de seus produtos. Esses valores incluíam contribuição técnica, respeito pelo indivíduo, responsabilidade para com as comunidades nas quais a empresa opera e uma crença profundamente enraizada de que o lucro *não* é o objetivo fundamental de uma empresa. Esses princípios, embora bastante padronizados hoje, eram radicais e progressistas na década de 1950. David Packard disse sobre os empresários daquela época: “Embora eles fossem razoavelmente educados em sua discordância, era bastante evidente que eles acreditavam firmemente que eu não era u

A Hewlett e a Packard exemplificam uma “dimensão extra” chave que ajudou a elevar sua empresa ao status de elite de uma grande empresa duradoura, uma dimensão vital para fazer a transição de boa para ótima para construída para durar. Essa dimensão extra é uma filosofia orientadora ou uma “ideologia central”, que consiste em valores centrais e um propósito central (razão de ser além de apenas ganhar dinheiro). Eles se assemelham aos princípios da Declaração de Independência (“Consideramos essas verdades evidentes”) — nunca seguidos perfeitamente, mas sempre presentes como um padrão inspirador e uma resposta à pergunta de por que é importante *existirmos* .

Grandes empresas duradouras não existem apenas para entregar retornos aos acionistas. De fato, em uma empresa verdadeiramente grande, os lucros e o fluxo de caixa tornam-se como sangue e água para um corpo saudável: são absolutamente essenciais para a vida, mas não são o objetivo da vida.

Escrevemos em *Feitas para Durar* sobre a decisão da Merck de desenvolver e distribuir um medicamento que curasse a oncocercose. Essa doença dolorosa afligiu mais de um milhão de pessoas com vermes parasitas que invadem os olhos e causam cegueira. Como aqueles que tinham a doença - povos indígenas em lugares remotos como a Amazônia - não tinham dinheiro, a Merck iniciou a criação de um sistema de distribuição independente para levar o medicamento a aldeias remotas e distribuiu o medicamento gratuitamente para milhões de pessoas em todo o mundo. 12

Para ser claro, a Merck não é uma organização de caridade, nem se vê como tal. De fato, superou consistentemente o mercado como uma empresa altamente lucrativa, crescendo para quase US\$ 6 bilhões em lucros e superando o mercado em mais de dez vezes de 1946 a 2000. No entanto, apesar de seu notável desempenho financeiro, a Merck não vê sua razão final para ser como ganhar dinheiro. Em 1950, George Merck 2d, filho do fundador, expôs a filosofia de sua empresa:

Tentamos lembrar que a medicina é para o paciente... Não é para o lucro. Os lucros seguem e, se nos lembramos disso, eles nunca deixaram de aparecer. Quanto melhor nos lembramos, maiores eles se tornaram.13

Uma ressalva importante ao conceito de valores centrais é que não existem valores centrais “certos” específicos para se tornar uma grande empresa duradoura. Não importa qual valor central você proponha, encontramos uma grande empresa duradoura que não possui esse valor central específico. Uma empresa não precisa ter paixão por seus clientes (a Sony não teve), ou respeito pelo indivíduo (a Disney não teve), ou qualidade (a Wal-Mart não teve), ou responsabilidade social (a Ford não teve) para se tornar duradoura e grande. Essa foi uma das descobertas mais paradoxais de *Feitas para Durar* — os valores fundamentais são essenciais para a grandeza duradoura, mas não parece importar quais são esses valores fundamentais. O ponto não é quais valores essenciais você tem, mas se você tem valores essenciais, sabe o que são, os incorpora explicitamente à organização e os preserva ao longo do tempo.

Essa noção de preservar sua ideologia central é uma característica central de grandes empresas duradouras. A pergunta óbvia é: como você preserva o

núcleo e ainda se adaptar a um mundo em mudança? A resposta: Abrace o conceito-chave de preservar o núcleo/estimular o progresso.

Grandes empresas duradouras preservam seus valores e propósitos essenciais, enquanto suas estratégias de negócios e práticas operacionais se adaptam continuamente a um mundo em mudança. Esta é a combinação mágica de “preservar o núcleo e estimular o progresso”.

A história de Walt Disney exemplifica essa dualidade. Em 1923, um enérgico animador de 21 anos mudou-se de Kansas City para Los Angeles e tentou conseguir um emprego na indústria cinematográfica. Nenhuma empresa cinematográfica quis contratá-lo, então ele usou suas parcias economias para alugar uma câmera, montou um estúdio na garagem de seu tio e começou a fazer desenhos animados. Em 1934, o Sr. Disney deu o passo ousado, nunca antes dado, para criar longas-metragens animados de sucesso, incluindo Branca de Neve , Pinóquio, Fantasia e Bambi. Na década de 1950, a Disney mudou-se para a televisão com o *Mickey Mouse Club*. Também na década de 1950, Walt Disney fez uma visita fatídica a vários parques de diversões e saiu enojado, chamando-os de “lugares sujos e falsos, administrados por pessoas de aparência dura” . o melhor do mundo, e a empresa lançou um novo negócio em parques temáticos, primeiro com a Disneylândia e depois com o Walt Disney World e o EPCOT Center.

Com o tempo, os parques temáticos da Disney se tornaram uma experiência fundamental para muitas famílias de todo o mundo.

Ao longo de todas essas mudanças dramáticas - de desenhos animados a longas-metragens de animação, do *Mickey Mouse Club* à Disney World - a empresa manteve firmemente um conjunto consistente de valores fundamentais que incluíam crença apaixonada na imaginação criativa, atenção fanática aos detalhes, aversão a cinismo e preservação da “Magia da Disney”. O Sr. Disney também incutiu uma notável constância de propósito que permeou cada novo empreendimento da Disney - ou seja, trazer felicidade para milhões, especialmente crianças. Este propósito atravessou as fronteiras nacionais e perdurou ao longo do tempo. Quando minha esposa e eu visitamos Israel em 1995, conhecemos o homem que trouxe produtos da Disney para o Oriente Médio. “A ideia”, ele nos disse com orgulho, “é trazer um sorriso ao rosto de uma criança. Isso é muito importante aqui, onde não há sorrisos suficientes nas crianças.” A Walt Disney oferece um caso clássico de preservar o núcleo e estimular o progresso, mantendo uma ideologia central fixa enquanto muda as estratégias e práticas ao longo do tempo, e sua adesão a esse princípio é a razão fundamental pela qual ela perdura como uma grande e

BOAS BHAGS , BAD BHAGS , E OUTRO LINKS CONCEITUAIS

Na tabela da página 198, esbocei um esboço das ligações conceituais entre os dois estudos. Como um padrão geral, as ideias *Good-to-Great* parecem lançar as bases para o sucesso final das ideias *Feitas para Durar*. Eu gosto de pensar em *Good to Great* como fornecendo as ideias centrais para fazer um volante girar do acúmulo ao avanço, enquanto *Feitas para Durar* descreve as ideias centrais para manter um volante acelerando por muito tempo no futuro e elevando uma empresa à estatura icônica. Ao examinar a tabela, você notará que cada uma das descobertas do *Good-to-Great* permite todas as quatro ideias-chave de *Feitas para Durar*. Para revisar brevemente, essas quatro ideias-chave são:

- 1. Construir um relógio, não contar o tempo.** Construir uma organização que possa resistir e se adaptar por meio de várias gerações de líderes e vários ciclos de vida do produto; o exato oposto de ser construído em torno de um único grande líder ou de uma única g
- 2. Gênio de E.** Abrace os dois extremos em várias dimensões ao mesmo tempo. Em vez de escolher A OU B, descubra como ter A e B

—propósito E lucro, continuidade E mudança, liberdade E responsabilidade, etc.

3. ***Ideologia Central.*** Inculcar valores centrais (princípios essenciais e duradouros) e propósito central (razão fundamental de estar além de apenas ganhar dinheiro) como princípios para orientar as decisões e inspirar as pessoas em toda a organização por um longo período de tempo.
4. ***Preservar o Núcleo/Estimular o Progresso.*** Preserve a ideologia central como um ponto de ancoragem enquanto estimula a mudança, a melhoria, a inovação e a renovação em tudo o mais. Mude as práticas e estratégias enquanto mantém os valores centrais e o propósito fixos. Definir e alcançar BHAGs consistentes com a ideologia central.

Machine Translated by Google

Não vou detalhar todos os links da tabela acima, mas gostaria de destacar um link particularmente poderoso: a conexão entre MAs e os três círculos do Conceito do Ouriço. Em *Feitas para Durar*, identificamos os BHAGs como uma forma fundamental de estimular o progresso enquanto preservamos o essencial. Um BHAG (pronunciado *bee-hag*, abreviação de “Big Hairy Audacious Goal”) é um objetivo enorme e assustador – como uma grande montanha para escalar. É claro, atraente e as pessoas “entendem” imediatamente. Um BHAG serve como um ponto focal unificador de esforço, estimulando as pessoas e criando espírito de equipe à medida que as pessoas se esforçam para alcançar a linha de chegada. Como a missão lunar da NASA nos anos 1960, um BHAG captura a imaginação e agarra as pessoas no estômago.

No entanto, por mais emocionantes que sejam os BHAGs, deixamos uma questão vital sem resposta. Qual é a diferença entre um BHAG ruim e um BHAG bom? Nadar da Austrália para a Nova Zelândia seria um BHAG para mim, mas também me mataria! Agora podemos oferecer uma resposta a essa pergunta, baseando-nos diretamente no estudo de empresas feitas para vencer.

Acontece que BHAGs ruins são definidos com *bravata*; bons BHAGs são definidos com *compreensão*. De fato, quando você combina a compreensão silenciosa dos três círculos com a audácia de um BHAG, obtém uma mistura poderosa, quase mágica.

Um excelente exemplo disso vem da Boeing na década de 1950. Até o início da década de 1950, a Boeing concentrou-se na construção de enormes máquinas voadoras para os militares — o B-17 Flying Fortress, o B-29 Superfortress e o B-52 intercontinental Jet Bomber Stratofortress.¹⁵ No entanto, a Boeing praticamente não tinha presença no mercado comercial . mercado de aeronaves, e as companhias aéreas não mostraram interesse em comprar aeronaves da Boeing. (“Você faz ótimos bombardeiros lá em Seattle. Por que você não continua com isso?”, disseram eles em resposta às perguntas da Boeing.) Hoje, consideramos que a maioria das viagens aéreas ocorre em jatos da Boeing, mas em 1952 , quase ninguém fora das forças armadas voou na Boeing.¹⁶ Sabiamente, durante a década de 1940, a Boeing manteve-se afastada do mercado comercial.

esfera, uma arena na qual a McDonnell Douglas tinha habilidades muito superiores nos aviões menores, movidos a hélice, que compunham a frota comercial . sua compreensão dos motores a jato. Liderados por um líder de Nível 5 chamado Bill Allen, os executivos da Boeing debateram a conveniência de entrar na esfera comercial. Eles entenderam que, embora a Boeing não pudesse ter sido a melhor fabricante de aviões comerciais *uma década antes*, a experiência acumulada em jatos e grandes aviões que haviam adquirido em contratos militares agora tornava esse sonho possível. Eles também perceberam que a economia de aeronaves comerciais seria muito superior ao mercado militar e - o que não é de pouca importância - eles ficaram totalmente entusiasmados com a ideia de construir um jato comercial.

Então, em 1952, Bill Allen e sua equipe tomaram a decisão de gastar um quarto de todo o patrimônio líquido da empresa para construir um protótipo de jato que pudesse ser usado para a aviação comercial.¹⁸ Eles construíram o 707 e lançaram a Boeing em uma tentativa de se tornar o empresa de aviação comercial líder no mundo. Três décadas depois, depois de produzir cinco dos jatos comerciais de maior sucesso da história (o 707, 727, 737, 747 e 757), a Boeing permane-

indiscutivelmente a maior empresa da indústria de aviões comerciais em todo o mundo.¹⁹ Somente no final da década de 1990 a posição de número um da Boeing seria seriamente desafiada, e seria necessário um consórcio governamental na forma da Airbus para fazê-lo.²⁰

Aqui está o ponto-chave: o BHAG da Boeing, embora enorme e assustador, não era um objetivo aleatório. Foi um golo que fez sentido no contexto dos três círculos. Os executivos da Boeing entenderam com calma e serenidade que (1) a empresa *poderia se tornar* a melhor do mundo na fabricação de jatos comerciais, embora não tivesse presença no mercado, (2) a mudança melhoraria significativamente a economia da Boeing ao aumentar o lucro por modelo de aeronave , e (3) o pessoal da Boeing ficou muito entusiasmado com a ideia. A Boeing agiu com compreensão, não com bravura, neste momento crucial de sua história, e essa é uma das principais razões pelas quais ela perdurou como uma grande

O caso da Boeing ressalta um ponto-chave: permanecer excelente ao longo do tempo requer, por um lado, permanecer exatamente dentro dos três círculos e, por outro lado, estar disposto a mudar a manifestação específica do que está dentro dos três círculos a qualquer *momento* . . . A Boeing em 1952 nunca deixou os três círculos ou abandonou sua ideologia central, mas criou um novo e empolgante BHAG e ajustou seu conceito Hedgehog para incluir aeronaves comerciais.

A estrutura dos três círculos/BHAG fornece um exemplo poderoso de como as ideias dos dois estudos se conectam, e eu gostaria de oferecê-la aqui como uma ferramenta prática para criar esse link em sua própria organização. No entanto, apenas isso não tornará sua empresa grande e duradoura. Criar uma grande empresa duradoura requer *todos* os conceitos-chave de ambos os estudos, amarrados e aplicados consistentemente ao longo do tempo. Além disso, se você parar de realizar qualquer uma das *ideias-chave*, sua organização *inevitavelmente voltará à mediocridade*. Lembre-se, é muito mais fácil tornar-se grande do que permanecer grande. Em última análise, a aplicação consistente de ambos os estudos, um baseado no outro, oferece a melhor chance de criar q

POR QUE GRANDEZA?

Durante uma pausa em um seminário que dei para um grupo de ex-alunos de Stanford, um deles veio até mim com a testa franzida. “Talvez eu não seja ambicioso o suficiente”, disse ele. “Mas eu realmente não quero construir uma grande empresa. Há algo de errado com isso?”

“De jeito nenhum”, respondi. “A grandeza não depende do tamanho.” Então contei a ele sobre Sina Simantob, que administra o prédio onde tenho meu laboratório de pesquisa. Sina criou uma instituição verdadeiramente grande. É um antigo prédio escolar de tijolos vermelhos de 1892 que foi reformado no espaço mais extraordinário, decorado e mantido com tremenda atenção aos detalhes, beirando a perfeição. Por uma definição de resultados - atrair as pessoas mais interessantes em Boulder, estabelecer um padrão pelo qual outros edifícios locais se comparam e gerar o maior lucro por metro de espaço - sua pequena empresa é realmente uma grande instituição em minha cidade natal. Simantob nunca definiu grandeza por tamanho, e não há razão para isso.

O aluno parou por um momento e disse: “Tudo bem, eu aceito que não preciso construir uma grande empresa para ter uma grande empresa. Mas mesmo assim, por que eu deveria tentar construir uma grande empresa? E se eu só quiser ter sucesso?”

A pergunta me surpreendeu. Não era uma pessoa preguiçosa perguntando; ele começou seu próprio negócio quando jovem, cursou a faculdade de direito e, após a pós-graduação, tornou-se um empreendedor determinado. Ele tem uma energia notável, um entusiasmo intenso e contagiente. De todos os alunos que conheci ao longo dos anos, tenho poucas dúvidas de que ele terá um enorme sucesso. No entanto, ele questiona toda a ideia de tentar construir algo grande e duradouro.

Posso oferecer duas respostas.

Em primeiro lugar, acredito que não é mais difícil construir algo grande do que construir algo bom. Pode ser estatisticamente mais raro alcançar a grandeza, mas não requer mais sofrimento do que perpetuar a mediocridade. De fato, se algumas das empresas de comparação em nosso estudo servem de indicação, isso envolve menos sofrimento e talvez até menos trabalho. A beleza e o poder dos resultados da pesquisa é que eles podem simplificar radicalmente nossas vidas enquanto aumentam nossa eficácia. Há grande consolo no simples fato da *clareza* - sobre o que

é vital, e o que não é.

Na verdade, o objetivo deste livro inteiro *não* é que devamos “acrescentar” essas descobertas ao que já estamos fazendo e nos sobrecarregar ainda mais. Não, a questão é perceber que muito do que estamos fazendo é, na melhor das hipóteses, um desperdício de energia. Se organizássemos a maior parte do nosso tempo de trabalho em torno da aplicação desses princípios e praticamente ignorássemos ou parássemos de fazer todo o resto, nossas vidas seriam mais simples e nossos resultados muito melhores.

Deixe-me ilustrar esse ponto com um exemplo não comercial, a última história do livro. A equipe técnica de uma equipe de corrida cross-country de uma escola se reuniu recentemente para jantar depois de vencer seu segundo campeonato estadual em dois anos. O programa havia se transformado nos últimos cinco anos de bom (os vinte melhores do estado) para ótimo (concorrentes consistentes ao campeonato estadual, tanto no masculino quanto no feminino).

“Não entendo”, disse um dos treinadores. “Por que temos tanto sucesso? Não trabalhamos mais do que outras equipes. E o que fazemos é tão simples. Por que funciona?”

Ele estava se referindo ao Hedgehog Concept do programa, resumido em uma declaração simples: Corremos melhor no final. Corremos melhor no final dos treinos. Corremos melhor no final das corridas. E corremos melhor no final da temporada, quando é mais importante. Tudo é voltado para essa ideia simples, e a comissão técnica sabe criar esse efeito melhor do que qualquer outro time do estado. Por exemplo, eles colocam um treinador na marca de 2 milhas (de uma corrida de 3,1 milhas) para coletar dados à medida que os corredores passam. Mas, ao contrário da maioria das equipes, que coleta divisões *de tempo* (ritmo de corrida em minutos por milha), essa equipe coleta divisões de *lugar* (em que lugar os corredores estão quando passam). Em seguida, os treinadores calculam não a velocidade dos corredores, mas quantos competidores eles ultrapassam no final da corrida, da milha 2 até o final. Eles então usam esses dados para premiar “ossos da cabeça” após cada corrida. (Ossos da cabeça são contas em forma de caveiras encolhidas, que as crianças transformam em colares e pulseiras, simbolizando seus competidores derrotados.) As crianças aprendem a se controlar e a correr com confiança: “Nós corremos melho-

corrida. “Então, se estou doendo muito, então meus concorrentes devem doer muito mais!”

De igual importância é o que eles não gastam energia. Por exemplo, quando a treinadora principal assumiu o programa, ela se viu sobrecarregada com a expectativa de fazer “programas divertidos” e “coisas incríveis” para motivar as crianças e mantê-las interessadas – festas, viagens especiais e aventuras de compras para Lojas da Nike e discursos inspiradores. Ela rapidamente pôs fim a quase toda aquela atividade que distraía (e consumia tempo). “Olha”, disse ela, “este programa será construído com base na ideia de que correr é divertido, correr é divertido, melhorar é divertido e vencer é divertido. Se você não é apaixonado pelo que fazemos aqui, encontre outra coisa para fazer. O resultado: o número de crianças no programa quase triplicou em cinco anos, de trinta para oitenta e dois.

Antes de o time masculino vencer o primeiro campeonato estadual de cross-country na história da escola, ela não definiu explicitamente a meta ou tentou “motivar” as crianças para isso. Em vez disso, ela deixou as crianças ganharem impulso, vendo por si mesmas - corrida após corrida, semana após semana - que poderiam vencer qualquer um no estado. Então, um dia em uma corrida de treinamento, um menino disse a seus companheiros de equipe: “Ei, acho que poderíamos vencer o estadual”. “É, eu também acho”, disse Todos continuaram correndo, o objetivo silenciosamente compreendido. A comissão técnica nunca mencionou a ideia do campeonato estadual até que as crianças vissem por si mesmas que poderiam fazê-lo.

Isso criou a cultura de disciplina mais forte possível, pois os sete corredores do time do colégio se sentiram pessoalmente responsáveis pela vitória estadual - um compromisso assumido não com os treinadores, mas *uns com os outros*. Um membro da equipe até ligou para todos os seus companheiros na noite anterior à corrida estadual, apenas para ter certeza de que todos estavam se preparando para dormir cedo. (Não há necessidade de os treinadores serem disciplinadores nesta equipe.) Percorrendo a última milha, ultrapassando os concorrentes (“Corremos melhor no final!”), cada criança doía, mas sabia que doeria muito mais se tivesse que olhar nos olhos de seus Ninguém falhou e o time venceu todos os outros times no torneio estadual por uma grande margem.

O treinador principal começou a reconstruir todo o programa em torno da ideia de “primeiro quem”. Um dos treinadores assistentes é um ex-arremessador de peso de 300 libras (dificilmente a imagem de um corredor de distância magra), mas ele é sem dúvida o certo: Ele compartilha os valores e tem as características necessárias para ajudar a construir

equipe. À medida que o programa ganhou impulso, atraiu mais crianças e mais grandes treinadores. As pessoas querem fazer parte desse volante giratório; eles querem fazer parte de um time campeão; eles querem fazer parte de uma cultura de primeira classe. Quando o time de cross-country coloca mais uma bandeira de campeonato no ginásio, mais garotos se inscrevem, o pool genético se aprofunda, o time fica mais rápido, o que produz mais campeonatos, o que atrai mais garotos, o que cria times ainda mais rápidos, e assim por diante. assim por diante, no efeito volante infeccioso.

Esses treinadores estão sofrendo mais do que outras equipes para criar um ótimo programa? Eles estão trabalhando mais? Não! Na verdade, todos os treinadores assistentes têm empregos profissionais em tempo integral fora do treinamento - engenheiros, técnicos de informática, professores - e trabalham praticamente sem remuneração, dedicando um tempo precioso de suas vidas ocupadas para fazer parte da construção de um ótimo programa. Eles estão apenas focando nas coisas certas, e não nas coisas erradas. Eles estão fazendo praticamente tudo sobre o que escrevemos neste livro, dentro de sua situação específica, e não perdendo tempo com nada que não se encaixe. Simples, limpo, direto, elegante - e muito divertido.

O ponto desta história é que essas idéias funcionam. Quando você os aplica em qualquer situação, eles tornam sua vida e sua experiência melhores, ao mesmo tempo em que melhoram os resultados. E ao longo do caminho, você pode tornar excelente o que está construindo. Então, pergunto novamente: se não for mais difícil (dadas essas ideias), os resultados forem melhores e o processo muito mais divertido - bem, por que você não buscara a grandeza?

Para ser claro, *não* estou sugerindo que ir de bom a ótimo seja *fácil*, ou que toda organização fará a mudança com sucesso. Por definição, não é possível que todos estejam acima da média. Mas estou afirmando que aqueles que se esforçam para transformar o bom em ótimo acham o processo não mais doloroso ou exaustivo do que aqueles que se contentam em apenas deixar as coisas rolarem na mediocridade entorpecente da mente. Sim, transformar o bom em ótimo requer energia, mas a construção do ímpeto adiciona mais energia de volta à piscina do que a retira. Por outro lado, perpetuar a mediocridade é um processo inherentemente deprimente e drena muito mais energia da piscina do que devolve.

Mas há uma segunda resposta para a pergunta de por que a grandeza, que está no cerne do que nos motivou a realizar este grande projeto em primeiro lugar: a busca por significado, ou mais precisamente, a busca por um trabalho significativo.

Perguntei à treinadora principal do programa cross-country por que ela se sentia compelida a torná-lo excelente. Ela fez uma pausa antes de responder. “Essa é uma pergunta muito boa.” Longa pausa. “É muito difícil responder.” Mais pausa. “Eu acho... é porque eu realmente me importo com o que estamos fazendo. Acredito na corrida e no impacto que ela pode causar na vida dessas crianças. Eu quero que eles tenham uma ótima experiência e a experiência de fazer parte de algo absolutamente de primeira classe.”

Agora, a reviravolta interessante: o treinador tem um MBA de uma escola de negócios de elite e é formado em economia pela Phi Beta Kappa, tendo ganho o prêmio de melhor tese de graduação em uma das universidades mais seletivas do mundo. Ela descobriu, no entanto, que a maior parte do que seus colegas faziam - banco de investimento em Wall Street, abrir empresas de Internet, consultoria de gerenciamento, trabalhar para a IBM ou qualquer outra coisa - não fazia sentido para ela. Ela simplesmente não se importava o suficiente com esses empreendimentos para querer torná-los excelentes. Para ela, esses trabalhos não tinham nenhum propósito significativo. E então ela tomou a decisão de procurar um trabalho significativo - um trabalho pelo qual ela teria tanta paixão que a pergunta: por que tentar a grandeza? pareceria quase tautológico. Se você está fazendo algo com o qual se preocupa tanto e acredita profundamente em seu propósito, é impossível imaginar não tentar torná-lo excelente. É apenas um dado.

Tentei imaginar os líderes de nível 5 das empresas que estudamos respondendo à pergunta “Por que grandeza?” É claro que a maioria diria: “Não somos ótimos — poderíamos ser muito melhores.” Mas forçado a responder: “Por que tentar a grandeza?” Acredito que eles responderiam da mesma forma que o treinador de cross-country. Eles estão fazendo algo com o que realmente se importam, pelo qual têm grande paixão. Como Bill Hewlett, eles podem se preocupar em primeiro lugar em criar uma empresa que, em virtude de seus valores e sucesso, tenha um tremendo impacto na maneira como as empresas são administradas em todo o mundo. Ou, como Ken Iverson, eles podem sentir o propósito de um cruzado para obliterar as hierarquias de classe opressivas que causam a degradação do trabalho e da gestão. Ou, como Darwin Smith na Kimberly-Clark, eles podem obter um tremendo senso de propósito da própria busca interior pela excelência, sendo impulsionados de dentro para fazer qualquer coisa que tocam o melhor possível. Ou talvez, como Lyle Everingham na Kroger ou Cork Walgreen na Walgreens, eles podem ter crescido no negócio e realmente amá-lo. Você não precisa ter uma grande razão

por que você ama o que está fazendo ou se preocupa profundamente com seu trabalho (embora você possa). Tudo o que importa é que você ame e se importe.

Então, a questão de Por que grandeza? é quase uma pergunta sem sentido. Se você está envolvido em um trabalho que ama e com o qual se preocupa, por qualquer motivo, a pergunta não precisa de resposta. A questão não é por que, mas como.

De fato, a verdadeira questão não é: “Por que grandeza?” mas “Que trabalho faz você se sentir compelido a tentar criar grandeza?” Se você tiver que fazer a pergunta: “Por que devemos tentar torná-lo ótimo? O sucesso não é suficiente?” então você provavelmente está envolvido na linha de trabalho errada.

Talvez sua busca por fazer parte da construção de algo grandioso não caia em sua vida empresarial. Mas encontre em algum lugar. Se não na vida corporativa, então talvez em tornar sua igreja grande. Se não houver, talvez uma organização sem fins lucrativos, uma organização comunitária ou uma aula que você dê. Envolva-se em algo com o qual você se importa tanto que deseja torná-lo o melhor possível, não por causa do que você obterá, mas apenas porque pode ser feito.

Ao fazer isso, você começará a crescer, inevitavelmente, para se tornar um líder de nível 5. No início do livro, nos perguntamos como chegar ao nível 5 e sugerimos que você comece praticando o restante das descobertas. Mas em que condições você terá motivação e disciplina para praticar plenamente as outras descobertas? Talvez seja quando você se preocupa profundamente com o trabalho no qual está envolvido e quando suas responsabilidades se alinham com seus próprios três círculos pessoais.

Quando todas essas peças se juntam, não apenas seu trabalho se move em direção à grandeza, mas também sua vida. Pois, no final, é impossível ter uma grande vida a menos que seja uma vida significativa. E é muito difícil ter uma vida significativa sem um trabalho significativo. Talvez, então, você possa obter aquela rara tranquilidade que vem de saber que você ajudou a criar algo de excelência intrínseca que faz uma contribuição. Na verdade, você pode até obter a mais profunda de todas as satisfações: saber que seu curto tempo aqui nesta terra foi bem gasto e que isso foi importante.

Epílogo perguntas frequentes

P: Você identificou originalmente mais de onze possibilidades de sucesso e, em caso afirmativo, quais exemplos de sucesso não foram incluídos no estudo?

As onze empresas "feitas para vencer" foram os únicos exemplos de nosso universo inicial de empresas da Fortune 500 que atenderam a todos os critérios para entrar no estudo; eles não representam uma amostra. (Consulte o Apêndice 1.A para conhecer o processo de seleção que usamos.) O fato de termos estudado o conjunto *total* de empresas que atenderam aos nossos critérios deve aumentar nossa confiança nas conclusões. Não precisamos nos preocupar com o fato de que um segundo grupo de empresas da Fortune 500 passou de bom a ótimo — pelo menos não pelos nossos critérios — por outros métodos.

P: Por que apenas onze empresas fizeram o corte?

Há três razões principais. Primeiro, usamos um padrão *muito rígido* (três vezes o mercado em quinze anos) como nossa métrica de ótimos resultados. Em segundo lugar, o requisito de sustentabilidade de quinze anos é difícil de cumprir. Muitas empresas apresentam uma ascensão acentuada por cinco ou dez anos com um produto de sucesso ou líder carismático, mas poucas empresas conseguem atingir quinze anos. Em terceiro lugar, procurávamos um padrão muito específico: grandes resultados sustentados *precedidos por* um período sustentado de resultados medianos (ou piores). Grandes empresas são fáceis de encontrar, mas empresas *feitas para vencer* são muito mais raras. Quando você soma todos esses fatores, não surpreende que tenhamos identificado apenas onze exemplos.

Gostaria de enfatizar, no entanto, que a constatação de "apenas onze" não deve ser desanimadora. Tínhamos que definir um corte e escolhemos um muito difícil. Se tivéssemos estabelecido um obstáculo um pouco menor - digamos, 2,5 vezes o mercado ou dez a

sustentabilidade - então muito mais empresas teriam se qualificado. Depois de concluir a pesquisa, estou convencido de que muitas organizações podem passar de boas a excelentes se aplicarem as lições deste livro. O problema não são as probabilidades estatísticas; o problema é que as pessoas estão desperdiçando seu tempo e recursos nas coisas erradas.

P: E quanto à significância estatística, dado que apenas onze empresas fizeram o corte final como exemplos de bons a excelentes e o tamanho total do estudo é de vinte e oito empresas (com comparações)?

Contratamos dois professores importantes para nos ajudar a resolver essa questão, um estatístico e um matemático aplicado. O estatístico Jeffrey T. Luftig, da Universidade do Colorado, examinou nosso dilema e concluiu que não temos *um* problema estatístico, apontando que o conceito de “significância estatística” se aplica apenas quando a amostragem de dados está envolvida. “Veja, você não *pesquisou amostras de empresas*”, disse ele. “Você fez uma *seleção* muito proposital e encontrou as onze empresas da Fortune 500 que atenderam aos seus critérios. Quando você coloca essas onze contra as dezessete empresas de comparação, as probabilidades de que os conceitos em sua estrutura apareçam por acaso são essencialmente zero.” Quando pedimos ao professor de matemática aplicada da Universidade do Colorado, William P. Briggs, que examinasse nosso método de pesquisa, ele formulou a questão da seguinte forma: Qual é a probabilidade de encontrar por acaso um grupo de onze empresas, cujos membros exibem as principais características que você descobriu enquanto as comparações diretas não possuem essas características? Ele concluiu que a probabilidade é inferior a 1 em 17 milhões. Não há praticamente nenhuma chance de termos simplesmente encontrado onze eventos aleatórios que apenas aconteceram para mostrar o padrão de bom para excelente que estávamos procurando. Podemos concluir com confiança que os traços que encontramos estão fortemente associados a transformações

P: Por que você limitou sua pesquisa a empresas de capital aberto?

As empresas de capital aberto têm duas vantagens para a pesquisa: uma definição de resultados amplamente aceita (para que possamos selecionar rigorosamente um conjunto de estudos) e uma infinidade de dados facilmente acessíveis. As empresas privadas têm informações limitadas disponíveis, o que seria particularmente problemático com empresas de comparação. A beleza das empresas de

não precisam de sua cooperação para obter dados. Quer gostem ou não, uma grande quantidade de informações sobre eles é uma questão de registro público.

P: Por que você limitou sua pesquisa às corporações americanas?

Concluímos que o rigor na seleção superou os benefícios de um conjunto de estudos internacionais. A ausência de dados de retorno de ações de maçãs para maçãs de bolsas fora dos EUA prejudicaria a consistência de nosso processo de seleção. O processo de pesquisa comparativa elimina o “ruído” contextual (empresas, setores, tamanhos, idades e assim por diante semelhantes) e nos dá muito mais confiança na natureza fundamental de nossas descobertas do que ter um conjunto de estudos geograficamente diversificado. No entanto, suspeito que nossas descobertas serão úteis em todas as regiões. Várias das empresas em nosso estudo são empresas globais e os mesmos conceitos são aplicados onde quer que. Além disso, acredito que muito do que descobrimos - liderança de nível 5 e o volante, por exemplo - será mais difícil de engolir para os *americanos* do que para pessoas de outras culturas.

P: Por que nenhuma empresa de alta tecnologia aparece no conjunto de estudos?

A maioria das empresas de tecnologia foi eliminada da consideração porque não tem idade suficiente para mostrar o padrão "feita para vencer". Precisávamos de pelo menos trinta anos de história para considerar uma empresa para o estudo (quinze anos de bons resultados seguidos de quinze anos de ótimos resultados). Das empresas de tecnologia que *tinham* mais de trinta anos de história, nenhuma apresentava o padrão específico de excelência que procurávamos. A Intel, por exemplo, nunca teve um período de quinze anos apenas com bom desempenho; A Intel sempre foi ótima. Se este estudo fosse repetido em dez ou vinte anos, eu esperaria que as empresas de alta tecnologia fizessem parte da lista.

P: Como o *Good to Great* se aplica a empresas que já são excelentes?

Sugiro que usem tanto *Good to Great* quanto *Feitas para Durar* para ajudá-los a entender melhor *por que* são excelentes, para que possam continuar fazendo as coisas certas. Como Robert Burgelman, um dos meus professores favoritos da Stanford Business School, me ensinou anos atrás: "O maior perigo nos negócios e na vida, além do fracasso total, é ser bem-sucedido sem ser absolutamente claro sobre por que você é bem-sucedido na primeira vez . lugar."

P: Como você explica as dificuldades recentes em algumas das empresas "feitas para vencer"?

Toda empresa — não importa quão grande seja — enfrenta tempos difíceis. Não há grandes empresas duradouras que tenham um histórico perfeito e imaculado. Todos eles têm altos e baixos. O fator crítico não é a ausência de dificuldade, mas a capacidade de se recuperar e sair mais forte.

Além disso, se alguma empresa deixar de praticar todas as descobertas, acabará por retroceder. Não é uma variável isolada que torna uma empresa excelente; é a combinação de todas as peças trabalhando juntas em um pacote integrado *de forma consistente e ao longo do tempo*. Dois casos atuais ilustram esse ponto.

Um motivo atual de preocupação é a Gillette, que produziu dezoito anos de desempenho excepcional - subindo para mais de 9 vezes o mercado de 1980 a 1998 - mas tropeçou em 1999. Acreditamos que a principal fonte dessa dificuldade reside na necessidade da Gillette de maior disciplina para aderir para negócios que se encaixam perfeitamente dentro dos três círculos de seu Conceito Hedgehog. Uma preocupação ainda maior é o clamor dos analistas da indústria de que a Gillette precisa de um CEO carismático de fora da empresa. Se a Gillette contratar um líder de nível 4, a probabilidade de que a Gillette se mostre uma grande empresa *duradoura* diminuirá consideravelmente.

Outro caso preocupante é o da Nucor, que atingiu seu auge em 1994 com quatorze vezes o mercado, mas caiu consideravelmente quando passou por turbulências administrativas após a aposentadoria de Ken Iverson. O sucessor escolhido por Iverson durou pouco tempo no cargo, antes de ser deposto em uma feia batalha executiva. Um dos arquitetos desse golpe de diretoria indicou no *Charlotte News and Observer* (11 de junho de 1999, página D1) que Iverson havia caído da liderança do Nível 5 na velhice e começou a exibir traços mais egocêntricos do Nível 4. “Em seu auge, Ken era um homem gigante”, disse ele, “mas queria levar esta empresa para o túmulo com ele”. Iverson conta uma história diferente, argumentando que o verdadeiro problema é o desejo da administração atual de diversificar a Nucor, afastando-se de seu conceito Hedgehog. “Iverson apenas balança a cabeça”, escreveu o *News and Observer*, “dizendo que foi para fugir da diversificação que a Nucor se tornou uma empresa de produtos siderúrgicos com foco re-

do Hedgehog Concept, ou ambos - o futuro da Nucor como uma grande empresa permanece incerto no momento em que este livro foi escrito.

Dito isto, vale a pena notar que a maioria das empresas feitas para vencer ainda está forte no momento em que este livro foi escrito. Até agora, sete das onze empresas geraram mais de vinte anos de desempenho extraordinário a partir de suas datas de transição, com a média de todo o grupo sendo de *vinte e quatro anos* de resultados excepcionais - um recorde notável para qualquer um. medir.

P: Como você concilia a Philip Morris como uma “grande” empresa com o fato de vender tabaco?

Talvez nenhuma empresa em qualquer lugar gere tanta antipatia quanto a Philip Morris. Mesmo que uma empresa de tabaco possa ser considerada verdadeiramente grande (e muitos contestariam isso), há dúvidas se alguma empresa de tabaco pode resistir, dada a crescente ameaça de litígio e sanção social. Ironicamente, a Philip Morris tem o histórico mais longo de desempenho excepcional desde a data de sua transição — 34 anos — e é a única empresa que conseguiu entrar em ambos os estudos (*Feita para vencer* e *Feita para durar*). Esse desempenho não é apenas uma função de estar em um setor com produtos de alta margem vendidos para clientes viciados. Philip Morris soprou todos os outros cigarros

empresas, incluindo sua comparação direta, RJ Reynolds. Mas para que a Philip Morris tenha um futuro viável, será necessário confrontar os fatos brutais sobre a relação da sociedade com o tabaco e a percepção social da indústria do tabaco. Uma grande porcentagem do público acredita que todos os membros da indústria participaram igualmente de um esforço sistemático para enganar.

Justo ou não, as pessoas - especialmente nos Estados Unidos - podem perdoar muitos pecados, mas nunca esquecerão ou perdoarão o sentimento de mentira.

Quaisquer que sejam os sentimentos pessoais sobre a indústria do tabaco (e havia uma ampla gama de sentimentos na equipe de pesquisa e alguns debates muito acalorados), ter a Philip Morris em *Good to Great* e *Built to Last* provou ser muito instrutivo. Ensinou-me que não é o conteúdo dos valores de uma empresa que se relaciona com o desempenho, mas a força de convicção com que ela sustenta esses valores, sejam eles quais forem. Essa é uma daquelas descobertas que acho difícil de engolir, mas que são totalmente corroboradas pelos dados. (Para uma discussão mais aprofundada deste tópico, consulte o capítulo 3 de *Feitas para Durar*, páginas 65–71.)

P: Uma empresa pode ter um Conceito Hedgehog e ter um portfólio de negócios altamente diversificado?

Nosso estudo sugere fortemente que empresas e conglomerados altamente diversificados raramente produzirão grandes resultados sustentados. Uma exceção óbvia a isso é a GE, mas podemos explicar esse caso sugerindo que a GE tem um conceito de porco-espinho muito incomum e útil que unifica sua aglomeração de empresas.

O que a GE pode fazer melhor do que qualquer empresa no mundo? Desenvolva gerentes gerais de primeira linha. A nosso ver, essa é a essência do Hedgehog Concept da GE. E qual seria o denominador econômico da GE? Lucro por talento de gerenciamento do quartil superior. Pense desta forma: você tem duas oportunidades de negócios, ambas que podem gerar \$ X milhões em lucros. Mas suponha que um desses negócios drenasse três vezes a quantidade de talentos de gerenciamento do quartil superior para obter esses lucros do que o outro negócio. Aquele que drena menos talentos de gestão se encaixaria no Conceito Hedgehog e o outro não. Finalmente, do que a GE se orgulha mais do que qualquer outra coisa? Ter o melhor conjunto de gerentes gerais do mundo. Essa é a verdadeira paixão deles — mais do que lâmpadas, motores a jato ou programas de televisão. O Hedgehog Concept da GE, devidamente concebido, permite que a empresa opere em um conjunto diversificado de negócios, mantendo o foco direto na interseção de

os três círculos.

P: Qual é o papel do conselho de administração em uma transformação de bom para ótimo?

Primeiro, os conselhos desempenham um papel fundamental na escolha dos líderes de nível 5. A recente onda de conselhos apaixonados por CEOs carismáticos, especialmente celebridades do tipo “astro do rock”, é uma das tendências mais prejudiciais para a saúde de longo prazo das empresas. Os conselhos devem se familiarizar com as características da liderança de nível 5 e instalar tais líderes em cargos de responsabilidade. Em segundo lugar, os conselhos de administração das empresas devem distinguir entre o valor das ações e o preço das ações. Os conselhos não têm responsabilidade para com grande parte das pessoas que possuem ações da empresa em determinado momento, ou seja, os *shareflippers*; devem reorientar suas energias para a criação de grandes empresas que gerem valor para os acionistas. Administrar as ações em um horizonte de menos de cinco a dez anos confunde preço e valor e é irresponsável para os acionistas. Para uma visão soberba do papel do conselho na transformação de uma empresa boa em excelente, recomendo o livro *Resisting Hostile Takeovers*, de Rita Ricardo-Campbell (Praeger Publishers, 1997). A Sra. Ricardo-Campbell foi membro do conselho da Gillette durante a era Colman Mockler e fornece um relato detalhado de como um conselho responsável lutou com a difícil e complexa questão de preço versus valor.

P: As jovens empresas de tecnologia em um mundo dinâmico podem ter líderes de nível 5?

Minha resposta é duas palavras: *John Morgridge*. O Sr. Morgridge foi o CEO de transição que transformou uma pequena empresa em dificuldades na Bay Area em uma das grandes empresas de tecnologia da última década. Com o volante girando, esse homem despretensioso e relativamente desconhecido ficou em segundo plano e entregou a empresa à próxima geração de líderes. Duvido que você já tenha ouvido falar de John Morgridge, mas suspeito que já tenha ouvido falar da empresa. Atende pelo nome de Cisco Systems.

P: Como você pode praticar a disciplina de “primeiro quem” quando há escassez de pessoas excelentes?

Em primeiro lugar, nos níveis mais altos de sua organização, você absolutamente deve ter o

disciplina para não contratar até encontrar as pessoas certas. O passo *mais* prejudicial que você pode dar em uma jornada de bom a ótimo é colocar as pessoas erradas em posições-chave. Em segundo lugar, amplie sua definição de “pessoas certas” para se concentrar mais nos atributos de caráter da pessoa e menos no conhecimento especializado. As pessoas podem aprender habilidades e adquirir conhecimento, mas não podem aprender os traços de caráter essenciais que as tornam únicas.

Terceiro - e isso é fundamental - aproveite os tempos econômicos difíceis para contratar pessoas excelentes, mesmo que você não tenha um trabalho específico em mente. Um ano antes de eu escrever essas palavras, quase todo mundo lamentava a dificuldade de atrair os melhores talentos de empresas de tecnologia e Internet. Agora a bolha estourou e dezenas de milhares de pessoas talentosas foram lançadas no mercado. Os líderes de nível 5 verão isso como a melhor oportunidade em duas décadas - não uma oportunidade de mercado ou tecnologia, mas uma oportunidade de pessoas. Eles aproveitarão esse momento e contratarão o máximo de pessoas que puderem pagar e *depois* descobrirão o que farão com eles.

P: Como você pode praticar a disciplina de “as pessoas certas no ônibus e as pessoas erradas fora do ônibus” em situações onde é muito difícil tirar as pessoas erradas do ônibus – como instituições acadêmicas e agências governamentais?

A mesma ideia básica se aplica, mas leva mais tempo para ser realizada. Uma importante escola de medicina, por exemplo, passou de boa a ótima nas décadas de 1960 e 1970. O diretor de medicina acadêmica mudou todo o corpo docente, mas isso levou duas décadas. Ele não podia demitir professores efetivos, mas podia contratar as pessoas certas para cada vaga, criando gradualmente um ambiente em que as pessoas erradas se sentiam cada vez mais desconfortáveis e eventualmente se aposentavam ou decidiam ir para outro lugar. Além disso, você pode usar o mecanismo do Conselho a seu favor. (Veja o capítulo 5.) Preencha os assentos do Conselho inteiramente com as pessoas certas e simplesmente ignore os outros. Sim, você ainda pode ter que carregar as pessoas erradas, mas pode essencialmente restringi-las aos bancos traseiros do ônibus, não as incluir

P: Sou um empresário que administra uma pequena empresa. Como essas ideias se aplicam a mim?

Diretamente. Veja o capítulo 9, onde discuto a aplicação das ideias "feitas para vencer" no contexto de empresas pequenas e em estágio inicial.

P: Não sou CEO. O que posso fazer com essas descobertas?

Bastante. A melhor resposta que posso dar é reler a história no final do capítulo 9 sobre o treinador de cross-country do ensino médio.

P: Onde e como devo começar?

Primeiro, familiarize-se com todas as descobertas. Lembre-se, nenhuma descoberta *por si só* faz uma grande organização; você precisa ter todos eles trabalhando juntos como um conjunto integrado. Em seguida, trabalhe sequencialmente pela estrutura, começando com “primeiro quem” e passando por todos os Enquanto isso, trabalhe continuamente em seu próprio desenvolvimento rumo à liderança de nível 5. Esbocei este livro em uma sequência consistente com o que observamos nas empresas; a própria estrutura do livro é um roteiro. Desejo-lhe boa sorte em sua jornada de bom a ótimo.

Apêndice 1.

Um processo de seleção para empresas de sucesso

O membro da equipe de pesquisa, Peter Van Genderen, foi fundamental na criação dos critérios de seleção e na “marcha da morte da análise financeira” necessária para usar os critérios para encontrar as empresas feitas para vencer.

Critérios para seleção como uma empresa Good-to-Great

1. A empresa apresenta um padrão de desempenho “bom” pontuado por um ponto de transição, após o qual passa para um desempenho “ótimo”. Definimos “excelente” desempenho como um retorno cumulativo total das ações de pelo menos 3 vezes o mercado geral para o período desde o ponto de transição até quinze anos ($T + 15$). Definimos “bom” desempenho como um retorno total cumulativo das ações não superior a 1,25 vezes o mercado de ações geral nos quinze anos anteriores ao ponto de transição. Além disso, a proporção do retorno acumulado das ações nos quinze anos após o ponto de transição dividido pela proporção do retorno acumulado das ações nos quinze anos anteriores ao ponto de transição deve exceder 3.
2. O padrão de desempenho de bom a excelente deve ser uma mudança *da empresa*, *não um evento do setor*. Em outras palavras, a empresa deve demonstrar o padrão não apenas em relação ao mercado, mas também em relação ao seu setor de atuação.
3. No ponto de transição, a empresa deve ser uma empresa estabelecida e em funcionamento, não uma start-up. Isso foi definido como tendo operações por pelo menos vinte e cinco anos antes do ponto de transição. Além disso, deveria ter sido negociado publicamente com dados de retorno de ações disponíveis pelo menos dez anos antes do ponto de transição.
4. O ponto de transição deveria ocorrer antes de 1985 para que tivéssemos dados suficientes para avaliar a sustentabilidade da transição. De bom a ótimo

as transições que ocorreram depois de 1985 podem ter sido mudanças boas para excelentes; entretanto, quando concluiríssemos nossa pesquisa, seríamos incapazes de calcular sua proporção de quinze anos de retornos cumulativos para o mercado geral.

5. Seja qual for o ano de transição, a empresa ainda tinha que ser uma empresa autônoma significativa e em andamento no momento da seleção para a próxima etapa do estudo de pesquisa. Para atender a esse critério, a empresa deveria aparecer no ranking Fortune 500 de 1995, publicado em 1996.
6. Finalmente, no momento da seleção, a empresa ainda deve apresentar uma tendência ascendente. Para qualquer empresa em que $D + 15$ caia antes de 1996, a inclinação dos retornos cumulativos das ações em relação ao mercado desde o ponto inicial de transição até 1996 deve ser igual ou superior à inclinação de $3/15$ necessária para satisfazer o critério 1 para a fase $T + 15$.

Processo de seleção de bom a ótimo

Usamos um processo de peneiramento com telas cada vez mais apertadas para encontrar nossas empresas. O processo de peneiramento teve quatro camadas de análise:

Corte 1: Do universo de empresas para 1.435 empresas

Decidimos começar nossa pesquisa com uma lista de empresas que apareciam no ranking da *Fortune* das maiores empresas de capital aberto dos Estados Unidos, desde 1965, quando a lista passou a existir. Nossa lista inicial consistia em todas as empresas que apareceram nas listagens de 1965, 1975, 1985 e 1995. Havia 1.435 dessas empresas. A maioria das pessoas conhece essas classificações como “Fortune 500”, embora o número total de empresas listadas possa chegar a 1.000, porque a *Fortune* ocasionalmente muda o tamanho e o formato de suas listas. Como base para iniciar nossa análise, o ranking das maiores empresas da *Fortune* tem duas vantagens principais. Primeiro, ele lista apenas empresas de tamanho substancial (as empresas entram na lista por receita anual). Portanto, quase todas as empresas no ranking da *Fortune* atenderam ao nosso critério de ser uma empresa estabelecida e existente no momento da transição. Em segundo lugar, todas as empresas no ranking da *Fortune* são negociadas publicamente, o que nos permitiu usar Empresas de capital fechado, que não precisam atender aos mesmos padrões de contabilidade e divulgação, não oferecem oportunidade para uma análise comparativa direta de desempenho. Restringir nosso conjunto aos rankings da *Fortune* tem uma desvantagem óbvia: limita nossa análise a empresas sediadas nos Estados Unidos. Concluímos, no entanto, que um maior rigor no processo de seleção – possibilitado pelo uso apenas de empresas americanas de capital aberto que seguem um padrão de relatório comum (dados de retorno de ações de maçãs para maçãs) – superou os benefícios de um conjunto

Corte 2: de 1.435 empresas para 126 empresas

Nosso próximo passo foi usar os dados do Centro de Pesquisa em Preços de Títulos (CRSP) da Universidade de Chicago para fazer nossa seleção final de empresas boas a excelentes. Precisávamos, no entanto, de um método para reduzir o número de empresas a um tamanho administrável. Usamos as taxas de retorno publicadas pela *Fortune* para reduzir a lista de candidatos. A *Fortune* calcula o retorno de dez anos para os investidores para cada empresa no ranking desde 1965. Usando esses dados, reduzimos o número de empresas de 1.435 para 126. Selecioneamos empresas que apresentaram retornos substancialmente acima da média nos períodos de 1985–1995, 1975–1995 e 1965–1995. Também procuramos empresas que apresentassem um padrão de retornos acima da média precedidos por retornos médios ou abaixo da média. Mais especi

qualquer um dos seguintes testes:

Teste 1: O retorno total anual composto para os investidores no período de 1985 a 1995 excedeu o retorno médio anual composto para os investidores das listagens da *Fortune* Industrial e Service no mesmo período em 30% (ou seja, os retornos totais excederam os retornos médios em 1,3 vezes) , e a empresa apresentou evidências de desempenho médio ou abaixo da média nas duas décadas anteriores (1965–1985).

Teste 2: O retorno total anual composto para os investidores no período de 1975 a 1995 excedeu o retorno médio anual composto para os investidores das listagens da *Fortune* Industrial e Service no mesmo período em 30% (ou seja, os retornos totais excederam os retornos médios em 1,3 vezes) , e a empresa apresentou evidências de desempenho médio ou abaixo da média na década anterior (1965–1975).

Teste 3: O retorno total anual composto para os investidores durante o período de 1965 a 1995 excedeu o retorno médio anual composto para os investidores das listagens da *Fortune* Industrial e Service no mesmo período em 30% (ou seja, os retornos totais excederam os retornos médios em 1,3 vezes) . As listagens da *Fortune* não contêm retornos de dez anos antes de 1965, então decidimos incluir todos os melhores desempenhos no período de três décadas no conjunto inicial.

Teste 4: Empresas fundadas depois de 1970 e cujo retorno total para os investidores durante o período de 1985-1995 ou 1975-1995 excedeu o retorno médio para os investidores das listagens da *Fortune* Industrial e Service no mesmo período em 30% (ou seja, o retorno total excedeu a média retorna em 1,3 vezes), mas que não atendeu aos critérios acima devido à falta de dados na lista da *Fortune* nas décadas anteriores. Isso nos permitiu considerar de perto todas as empresas que tiveram um bom desempenho nas décadas posteriores, mas não apareceram anteriormente nas listagens da *Fortune* . O corte de 1970 também nos permitiu identificar e eliminar de consideração quaisquer empresas com histórias muito curtas para serem uma empresa de transição legítima.

Corte 3: de 126 empresas para 19 empresas

Baseando-se no banco de dados de pesquisa do Centro de Pesquisas da Universidade de Chicago Research in Securities Pricing (CRSP), analisamos o estoque acumulado

retornos de cada empresa candidata em relação ao mercado geral, procurando o padrão de retorno de ações boas para excelentes. Qualquer empresa que atendesse a qualquer *um* dos critérios de eliminação do Corte 3 era eliminada nessa etapa.

CRITÉRIO DE ELIMINAÇÃO DO CORTE 3

Qualquer empresa que atendesse a qualquer *um* dos seguintes critérios de eliminação foi eliminada nesta etapa.

Terminologia usada nos critérios de eliminação do Corte 3:

Ano T: Ano que identificamos como o ponto em que o desempenho iniciou uma tendência ascendente - o "ano de transição", com base em quando os retornos reais das ações mostraram uma mudança visível para cima.

Período X: Era de "bom" desempenho *observável* em relação ao mercado imediatamente anterior ao ano T.

Período Y: Era de desempenho substancialmente acima do mercado imediatamente após o ano T.

Corte 3 Critério de eliminação nº 1: A empresa exibe uma tendência ascendente contínua em relação ao mercado durante todo o tempo coberto pelos dados do CRSP - não há período X.

Critério de eliminação nº 2 do corte 3: A empresa apresenta uma elevação plana a gradual em relação ao mercado. Não há nenhuma mudança óbvia para um desempenho inovador.

Corte 3 Critério de eliminação nº 3: A empresa demonstra uma transição, mas um período X inferior a dez anos. Em outras palavras, os dados de desempenho médio pré-transição não eram longos o suficiente para demonstrar uma transição fundamental. Em alguns casos, a empresa provavelmente teve mais anos de desempenho no período X antes do ano de transição, mas a ação passou a ser negociada na NASDAQ, NYSE ou AMEX durante o período X; portanto, nossos dados não retrocederam o suficiente para verificar um período X.

Critério de eliminação nº 4 do corte 3: A empresa demonstra uma

transição de um desempenho péssimo para um desempenho mediano em relação ao mercado. Em outras palavras, eliminamos as clássicas situações de reviravolta em que a empresa saiu de uma tendência de queda e entrou em uma trajetória paralela ao mercado em geral.

Corte 3 Critério de eliminação nº 5: A empresa demonstra uma transição, mas após 1985. As transições de bom para excelente que ocorreram após 1985 também podem ter sido candidatos legítimos de bom para excelente. No momento em que concluímos nossa pesquisa, no entanto, não seríamos capazes de verificar se a proporção de quinze anos de retornos acumulados para o mercado geral atendeu ao critério de três para um.

Corte 3 Critério de Eliminação nº 6: A empresa mostra uma transição para um desempenho melhorado, mas o aumento no desempenho não é sustentado. Após o aumento inicial, ele fica estável ou declina em relação ao mercado até o momento da consideração para seleção no estudo.

Corte 3 Critério de eliminação nº 7: A empresa demonstra um padrão volátil de retornos - grandes oscilações para cima e para baixo - sem período X claro, período Y ou ano T claro.

Corte 3 Critério de eliminação nº 8: Um conjunto completo de dados CRSP não está disponível antes de 1975, tornando impossível identificar um período X verificável de dez anos.

Corte 3 Critério de eliminação nº 9: Existe um padrão de transição, mas a empresa demonstrou um período de desempenho tão espetacular antes do período X que há evidências substanciais de que a empresa é uma grande empresa que caiu temporariamente em tempos difíceis, em vez de uma empresa boa ou medíocre que se tornou grande.

O exemplo clássico é Walt Disney.

Critério de eliminação nº 10 do corte 3: a empresa foi adquirida, fundida ou de outra forma eliminada da consideração como uma empresa independente no momento da análise final do corte 3.

Corte 3 Critério de Eliminação nº 11: A empresa mostra uma transição suave, mas fica aquém de três vezes o mercado.

Machine Translated by Google

Corte 4: de dezenove empresas para onze empresas feitas para vencer

Queríamos encontrar *empresas que fizeram uma transição, não indústrias que fizeram uma transição; simplesmente estar no setor certo na hora certa não qualificaria uma empresa para o estudo.* Para separar as transições da indústria das transições da empresa, decidimos repetir a análise CRSP para as dezenove empresas restantes, só que desta vez contra um índice composto da indústria em vez do mercado de ações geral. As empresas que apresentassem uma transição em relação ao seu setor seriam selecionadas para o conjunto final do estudo.

Para cada uma das dezenove empresas restantes, olhamos para trás no tempo por meio dos compostos da indústria S&P e criamos um conjunto de empresas da indústria *no momento da transição* (dentro de cinco anos). Em seguida, adquirimos dados de retorno de ações CRSP em todas as empresas do composto da indústria. Se a empresa tivesse várias linhas de negócios do setor, usamos dois testes separados do setor. Em seguida, criamos um índice de retornos cumulativos da indústria em relação ao qual plotamos os retornos cumulativos para a empresa de transição. Isso permitiu identificar e eliminar do estudo as empresas que não apresentavam o padrão de transição relativo ao seu setor.

Por meio da análise setorial, eliminamos oito empresas. Sara Lee, Heinz, Hershey, Kellogg, CPC e General Mills demonstraram uma mudança dramática para cima em relação ao mercado de ações em geral por volta de 1980, mas nenhuma dessas empresas demonstrou uma mudança em relação à indústria de alimentos. A Coca-Cola e a Pepsico demonstraram uma mudança dramática para cima em relação ao mercado de ações em geral por volta de 1960 e novamente em 1980, mas nenhuma delas demonstrou uma mudança em relação à indústria de bebidas. Portanto, acabamos com onze empresas que passaram dos cortes 1 (Observação: no momento da seleção inicial para o estudo, três das empresas ainda não tinham quinze anos completos de dados cumulativos de estoque - Circuit City, Fannie Mae e Wells Fargo. Continuamos a monitorar os dados até atingirem T + 15 anos, para garantir que atingiriam o padrão de desempenho “três vezes o mercado em quinze anos”. Todos os três atenderam e permaneceram no estudo.)

Apêndice 1.B

Seleções de Comparação Direta

Processo de Seleção por Comparação Direta

O objetivo da análise de comparação direta é criar o mais próximo possível de um “experimento histórico controlado”. A ideia é simples: ao encontrar empresas que tinham aproximadamente a mesma idade e tinham oportunidades, linhas de negócios e perfis de sucesso semelhantes aos de cada uma das empresas que viraram sucesso no momento da transição, pudemos realizar uma análise comparativa direta em nossa pesquisa, procurando as variáveis *distintivas* que explicam a transição de bom para ótimo. Nosso objetivo era encontrar empresas que *poderiam* ter feito o que as empresas feitas para vencer fizeram, mas falharam, e então perguntar: “O que foi diferente?” Realizamos uma coleta e pontuação sistemáticas e metódicas de todos os candidatos de comparação óbvios para cada empresa “feita a excelente”, usando os seis critérios a seguir.

Ajuste de negócios: no momento da transição, o candidato de comparação tinha produtos e serviços semelhantes aos da empresa “feita para vencer”.

Ajuste de tamanho: no momento da transição, o candidato de comparação tinha o mesmo tamanho básico da empresa de empresa boa para excelente. Aplicamos uma matriz de pontuação consistente com base na proporção das receitas dos candidatos de comparação divididas pelas receitas da empresa boa para excelente no momento da transição.

Adequação à idade: o candidato de comparação foi fundado na mesma época que a empresa que evoluiu para vencer. Aplicamos uma matriz de pontuação consistente com base em uma proporção de idade calculada do candidato de comparação para a empresa de bom para excelente.

Ajuste do gráfico de ações: o estoque cumulativo retorna ao gráfico de mercado do candidato de comparação que acompanha aproximadamente o padrão do bom para o excelente

empresa até o ponto de transição, momento em que as trajetórias das duas empresas se separam, com a empresa "feita a excelente" superando a candidata de comparação a partir desse ponto.

Teste conservador: no momento da transição, o candidato de comparação teve *mais* sucesso do que a empresa "feita para vencer" - maior e mais lucrativa, com uma posição de mercado mais forte e melhor reputação. Este é um teste crítico, colocando o baralho contra nossas empresas feitas para vencer.

Validade aparente: Isso leva em consideração dois fatores: (1) o candidato de comparação está em uma linha de negócios semelhante no momento da seleção para o estudo e (2) o candidato de comparação é menos bem-sucedido do que a empresa de bom para ótimo em momento da seleção para o estudo.

Assim, a validade de face e o teste conservador trabalham juntos: o teste conservador garante que a empresa de comparação foi *mais forte* do que a empresa de bom para excelente *no ano da transição da empresa de bom para excelente* e *mais fraca* do que a empresa de bom para excelente *no momento da seleção para o estudo*.

Classificamos cada candidato de comparação em cada um dos seis critérios acima em uma escala de 1 a 4:

4 = O candidato de comparação se encaixa extremamente bem nos critérios - há não há problemas ou qualificadores.

3 = O candidato de comparação se encaixa razoavelmente bem nos critérios - há problemas menores ou qualificadores que o impedem de obter um 4.

2 = O candidato de comparação se encaixa mal nos critérios - existem questões e preocupações importantes.

1 = O candidato de comparação falha nos critérios.

A tabela a seguir mostra os candidatos de comparação para cada empresa de bom a ótimo com sua pontuação média nos seis critérios. O candidato de comparação selecionado como a comparação direta aparece no topo de cada lista.

Machine Translated by Google

Apêndice 1.C

Comparações não sustentadas

Machine Translated by Google

O gráfico a seguir mostra um padrão clássico de comparação não sustentada:

Apêndice 1.D

Visão geral das etapas da pesquisa

Uma vez selecionadas as vinte e oito empresas (onze de bom para excelente, onze de comparação direta, seis de comparação não sustentada), as seguintes etapas e análises foram realizadas pela equipe de pesquisa.

DOCUMENTOS DE CODIFICAÇÃO DA EMPRESA

Para cada empresa, um membro da equipe identificaria e coletaria artigos e materiais publicados sobre a empresa, incluindo:

1. Todos os principais artigos publicados sobre a empresa ao longo de toda a sua história, de fontes amplas como *Forbes*, *Fortune*, *Business Week*, *Wall Street Journal*, *Nation's Business*, *New York Times*, EUA *News*, *New Republic*, *Harvard Business Review* e *The Economist* e de artigos selecionados de fontes específicas da indústria ou de tópicos.
2. Materiais obtidos diretamente das empresas, especialmente livros, artigos, discursos de executivos, publicações produzidas internamente, relatórios anuais e outros documentos da empresa.
3. Livros escritos sobre a indústria, a empresa e/ou seus líderes publicados pela empresa ou por observadores externos.
4. Estudos de caso de escolas de negócios e análises da indústria.
5. Materiais de referência de negócios e da indústria, como o *Dicionário Biográfico de Líderes Empresariais Americanos*, o *Diretório Internacional de Histórias de Empresas*, o *Manual de Empresas de Hoover*, *Desenvolvimento de Indústrias Americanas* e similares

fontes.

6. Relatórios anuais, declarações de procuração, relatórios de analistas e quaisquer outros materiais disponíveis na empresa, especialmente durante a transição era.

Então, para cada empresa, o pesquisador codificaria sistematicamente todas as informações em um “documento de codificação”, organizado de acordo com as seguintes categorias, procedendo cronologicamente desde a fundação da empresa até os dias atuais:

Categoria de Codificação 1—Arranjos Organizacionais: Itens “difíceis” como estrutura organizacional, políticas e procedimentos, sistemas, recompensas e incentivos, estrutura de propriedade.

Categoria de Codificação 2—Fatores Sociais: Itens “soft” como as práticas culturais da empresa, políticas e práticas de pessoas, normas, rituais, mitologia e histórias, dinâmica de grupo, estilo de gerenciamento e itens relacionados.

Categoria de Codificação 3—Estratégia de Negócios, Processo Estratégico: Elementos primários da estratégia da empresa. Processo de definição de estratégia. Inclui fusões e aquisições significativas.

Categoria de Codificação 4 - Mercados, Concorrentes e Ambiente: Aspectos significativos do ambiente competitivo e externo da empresa - concorrentes primários, atividades concorrentes significativas, grandes mudanças no mercado, eventos nacionais ou internacionais dramáticos, regulamentações governamentais, questões estruturais da indústria, mudanças tecnológicas dramáticas e itens relacionados. Inclui dados sobre o relacionamento da empresa com Wall Street.

Categoria de Codificação 5—Liderança: Liderança da empresa—principais executivos, CEOs, presidentes, membros do conselho. Dados interessantes sobre sucessão de liderança, estilo de liderança e assim por diante.

Categoria de Codificação 6—Produtos e Serviços: Produtos e serviços significativos na história da empresa.

Categoria de Codificação 7—Ambiente Físico e Localização: Aspectos significativos da forma como a empresa lida com o espaço físico—fábrica e layout do escritório, novo

instalações, etc. Inclui todas as decisões importantes sobre a localização geográfica das principais partes da empresa.

Categoria de Codificação 8 - Uso de Tecnologia: Como a empresa usou a tecnologia: tecnologia da informação, processos e equipamentos de última geração, configurações avançadas de trabalho e itens relacionados.

Categoria de Codificação 9—Visão: Valores Fundamentais, Propósito e BHAGs: Essas variáveis estavam presentes? Se sim, como eles surgiram? A organização os teve em certos momentos de sua história e não em outros? Que papel eles desempenharam? Se tinha valores e propósitos fortes, eles permaneceram intactos ou se diluíram?

Categoria de Codificação 10A (somente para comparações diretas)—Atividades de Mudança/Transição durante a Era de Transição da Empresa Good-to-Great Correspondente: Grandes tentativas de mudar a empresa, para estimular uma transição, durante os dez anos anteriores e dez anos após a data de transição na correspondente empresa "feita para vencer".

Categoria de codificação 10B (somente para comparações não sustentadas)—Era de transição tentada: Para os dez anos que antecederam e depois durante a "era de tentativa de transição", grandes iniciativas de mudança/transição e atividades de apoio realizadas pela empresa.

Categoria de codificação 11 (somente para comparações não sustentadas) — Declínio pós-transição: Nos dez anos seguintes à tentativa de transição, os principais fatores que parecem ter contribuído para que a empresa não sustentasse sua transição.

ANÁLISE DE PLANILHA FINANCEIRA

Conduzimos extensa análise financeira para cada empresa, examinando todas as variáveis financeiras para 980 anos combinados de dados (35 anos em média por empresa para 28 empresas). Isso incluiu a coleta de dados brutos de renda e balanço e o exame das seguintes variáveis nas décadas anteriores e posteriores à transição:

Vendas totais em dólares nominais e reais (ajustados pela inflação)
Crescimento das vendas
Crescimento do lucro
Margem de lucro
Resultados de vendas
Vendas por funcionário em dólares nominais e reais
Lucro por funcionário em dólares nominais e reais
PP&E (propriedade, instalações e equipamentos)
Taxa de pagamento de dividendos
Despesas com vendas, gerais e administrativas como porcentagem das vendas
Pesquisa e desenvolvimento como porcentagem das vendas
Período de coleta em dias
Taxa de rotatividade de estoque
Retorno sobre patrimônio
Rácio da dívida em relação ao capital próprio
Índice de dívida de longo prazo em relação ao patrimônio
Despesa com juros como porcentagem das vendas
Alto preço das ações em relação ao lucro por ação
Baixo preço das ações em relação ao lucro por ação
Preço médio das ações em relação ao lucro por ação

ENTREVISTAS EXECUTIVAS

Realizamos entrevistas com a alta administração e membros do conselho, com foco nas pessoas que estavam no cargo durante a era de transição. Transcrevemos todas as entrevistas e sintetizamos os dados em resultados da análise de conteúdo.

Questões de entrevista

Você poderia dar uma visão geral de seu relacionamento com a empresa - anos envolvidos e principais responsabilidades?

O que você vê como os cinco principais fatores que contribuíram ou causaram a mudança ascendente no desempenho durante os anos [dez anos antes da transição] a [dez anos após a transição]?

Agora, vamos retornar a cada um desses cinco fatores e gostaria que você atribuisse um total de 100 pontos a esses fatores, de acordo com sua importância geral para a transição (o total de todos os cinco fatores é igual a 100 pontos).

Você poderia detalhar os [dois ou três principais] fatores? Você pode me dar exemplos específicos que ilustram o fator?

A empresa tomou uma decisão consciente de iniciar uma grande mudança ou transição durante esse período?

[Se for uma decisão consciente:] Pelo que você se lembra, quando a empresa começou a tomar as principais decisões que levaram à transição (o que

ano, aproximadamente)?

[Se for uma decisão consciente:] O que desencadeou a decisão de realizar uma grande transição?

Qual foi o processo pelo qual a empresa tomou decisões importantes e desenvolveu estratégias importantes durante a era de transição - não quais decisões a empresa tomou, mas como ela as tomou?

Qual foi o papel, se houver, de consultores e assessores externos na tomada de decisões importantes?

Em uma escala de 1 a 10, que confiança você tinha nas decisões no momento em que foram tomadas, antes de saber o resultado? (Dez significa que você tinha muita confiança de que eram decisões muito boas com alta probabilidade de sucesso. Um significa que você tinha pouca confiança nas decisões; elas pareciam arriscadas - uma jogada de dados.)

[Se tivesse confiança de 6 ou mais:] O que lhe deu tanta confiança nas decisões?

Como a empresa conseguiu comprometimento e alinhamento com suas decisões?

Você pode citar um exemplo específico de como isso aconteceu?

O que você tentou durante a transição que não funcionou?

Como a empresa administrou as pressões de curto prazo de Wall Street enquanto fazia mudanças e investimentos de longo prazo para o futuro?

Muitas empresas empreendem programas e iniciativas de mudança, mas seus esforços não produzem resultados duradouros. Um dos aspectos notáveis da transição [da empresa boa para excelente] é que ela perdurou - não foi apenas uma recuperação de curto prazo. Achamos isso extraordinário. O que torna a [empresa de empresa boa para excelente] diferente? Quais foram os principais fatores na resistência da transição muito além dos primeiros anos?

Estaremos comparando [empresa transformada em excelente] com [empresa de comparação], que estava em seu setor na época de sua transição, mas, ao contrário de [empresa transformada em excelente], não mostrou uma mudança significativa e duradoura no desempenho . O que havia de diferente na [empresa de empresa boa para excelente]

permitiu-lhe fazer esta transição? Outras empresas poderiam ter feito o que você fez, mas não o fizeram; o que você tinha que eles não tinham?

Você consegue pensar em um exemplo ou vinheta particularmente poderoso de sua experiência ou observação que, para você, exemplifique a essência da mudança de bom para ótimo na [empresa boa para excelente]?

Quem mais você recomendaria fortemente que entrevistássemos?

- Gestão interna durante e após a transição.
- Membros externos do conselho ou outras pessoas importantes de fora.

Há alguma pergunta que não fizemos, mas deveríamos ter feito?

UNIDADES ESPECIAIS DE ANÁLISE

Empreendemos uma série de unidades especiais de análise. Essas unidades foram projetadas para lançar luz sobre a questão de bom para excelente por comparação sistemática e (quando possível) quantificação de variáveis-chave entre as empresas de bom para excelente e as empresas de comparação.

Aquisições e Desinvestimentos

Esta unidade de análise buscou entender o papel das aquisições e desinvestimentos na transição de bom para ótimo.

Objetivos:

1. Qual é a diferença quantitativa em aquisições e desinvestimentos, se houver, entre as eras pré-transição e pós-transição para as empresas feitas para vencer?
2. Como as empresas feitas para vencer diferem em aquisições e desinvestimentos das comparações diretas?
3. Como as empresas feitas para vencer diferem em aquisições e desinvestimentos das comparações não sustentadas?

Para fazer essa análise, criamos um banco de dados para cada empresa, ano a ano:

1. Lista das aquisições realizadas durante o ano e seus atributos financeiros.
2. Número total de aquisições realizadas durante o ano.
3. Tamanho total combinado de todas as aquisições feitas durante o ano.
4. Relação dos desinvestimentos realizados no exercício e suas atribuições financeiras.
5. Número total de desinvestimentos realizados no ano.
6. Tamanho total combinado de todos os desinvestimentos realizados durante o ano.

Usando esses dados, fizemos oito análises

- principais:**
1. Empresas feitas para vencer: pré e pós-transição.
 2. Empresas feitas para vencer versus empresas de comparação: pré e pós-transição.
 3. Empresas em transição não sustentada: décadas pré e pós-transição.
 4. Resumo da análise pré e pós-década: empresas feitas para vencer versus comparações diretas versus comparações insustentáveis.
 5. Empresas feitas para vencer: data de transição para o presente.
 6. Empresas "feitas para vencer" versus empresas de comparação: data de transição para 1998.
 7. Comparações não sustentadas: data de transição para 1998. Faça a mesma análise para as empresas "feitas para vencer" da data de transição para 1998.
 8. Resumo, data de transição para 1998: empresas feitas para vencer versus empresas diretas comparações versus comparações insustentáveis.

Além disso, esta análise analisou os aspectos qualitativos de aquisições e alienações, examinando questões como:

1. Estratégia geral de aquisições.
2. Estratégia geral de integração de aquisições.
3. O sucesso final de cada grande aquisição.
4. Sucesso final da estratégia geral de aquisição.

Análise de desempenho da indústria

Nesta análise, analisamos o desempenho das empresas versus o

desempenho das indústrias. O objetivo da análise era determinar se as empresas estavam em setores altamente atraentes no momento da transição. Criamos planilhas que quantificavam cada setor versus a empresa, para determinar a relação entre os dois.

Comparamos o setor de cada empresa "feita para vencer" em relação a todos os outros setores que apareceram no *Standard & Poor's Analyst's Handbook* para um período desde o ano de transição até 1995. Usamos o seguinte procedimento: 1.

Para cada empresa "feita para vencer" , determina todos os setores listados no *S&P Analyst's Handbook* desde o ano de transição até 1995.

2. Para cada uma dessas indústrias, use os retornos totais do ano de transição da empresa correspondente até 1995 para determinar a variação percentual nos retornos totais para um período do ano de transição até 1995.
3. Classifique as indústrias de acordo com seus retornos percentuais durante esse período.

Análise Executiva de Churn

Esta unidade de análise analisou até que ponto as equipes executivas mudaram nas empresas em momentos cruciais de sua história.

Utilizando os *Relatórios de Informações da Moody's Company*, calculamos o churn no empresas feitas para vencer versus empresas de comparação:

- Porcentagem média de saídas durante a década pré-transição.
- Porcentagem média de saídas na década pós-transição. • Porcentagem média de acréscimos durante a década pré-transição. • Porcentagem média de acréscimos na década pós-transição. • Porcentagem total média de churn durante a década pré-transição. • Porcentagem total média de rotatividade na década pós-transição. • Mesmas análises repetidas até 1998.

Objetivos:

1. Qual é a diferença quantitativa na rotatividade de executivos e/ou continuidade, se houver, entre as eras pré-transição e pós-transição para empresas de sucesso

empresas?

2. Como as empresas "feitas para vencer" diferem em rotatividade de executivos e/ou continuidade das comparações diretas?
3. Como as empresas "feitas para vencer" diferem em rotatividade de executivos e/ou continuidade das comparações insustentáveis?

Análise do CEO:

Examinamos um total de 56 CEOs. Para cada conjunto de CEOs durante a era de transição em todos os três conjuntos de empresas (comparação direta e comparação não sustentada), fizemos um exame qualitativo de: 1. Estilo de gestão.

2. Personalidade executiva.
3. Vida pessoal.
4. O que eles viam como suas cinco principais prioridades como CEO.

Além disso, para cada empresa "feita para vencer", comparação direta e comparação não sustentada, examinamos o histórico e o mandato do CEO. Começando com CEOs no cargo dez anos antes do ano de transição até 1997, determinamos:

1. Se o CEO foi trazido de fora *diretamente* para o papel de CEO (ou seja, contratado como CEO).
2. Número de anos de trabalho na empresa antes de se tornar CEO.
3. Idade na época em que se tornou CEO.
4. Ano de início e fim de mandato na função de CEO.
5. Número de anos em que o cargo de CEO foi ocupado.
6. Responsabilidade exercida imediatamente antes de se tornar CEO.
7. Fatores na seleção dessa pessoa como CEO (por que foi escolhida como CEO).
8. Educação (especialmente áreas de estudo – por exemplo, direito, negócios – e títulos obtidos).
9. Experiência de trabalho e outras experiências (por exemplo, militar) antes de ingressar na empresa.

Remuneração executiva

Esta unidade examinou a remuneração dos executivos nas empresas de nosso estudo. Para as vinte e oito empresas do estudo, desde dez anos antes do ponto de transição até 1998, coletamos dados e realizamos uma ampla variedade de análises.

1. Total do salário + bônus de todos os executivos e diretores como percentual do patrimônio líquido no ano de transição.
2. Remuneração total em dinheiro do CEO como percentual do patrimônio líquido no ano de transição.
3. Salário do CEO + bônus como percentual do patrimônio líquido no ano de transição.
4. Diferença entre o salário + bônus do CEO e a média do salário + bônus dos quatro principais executivos como percentual do patrimônio líquido no ano de transição e no ano de transição + 10 anos.
5. Média do salário + bônus de todos os executivos e diretores como percentual do patrimônio líquido no ano de transição.
6. Total do salário + bônus de todos os diretores e conselheiros no ano de transição.
7. Total do salário de todos os executivos e diretores + bônus como porcentagem das vendas em Ano de transição.
8. Total do salário de todos os executivos e diretores + bônus como porcentagem dos ativos em Ano de transição.
9. Remuneração total em dinheiro dos quatro principais executivos como uma porcentagem do patrimônio líquido em Ano de transição.
10. Salário + bônus dos quatro principais executivos como percentual do patrimônio líquido na transição ano.
11. Média do salário + bônus de todos os diretores e conselheiros no ano de transição.
12. Salário do CEO + bônus como percentual do lucro líquido.
13. Diferença entre o salário do CEO e a média dos quatro principais executivos + bônus.
14. Diferença entre o salário do CEO e a média dos quatro principais executivos + bônus como uma porcentagem das vendas.
15. Diferença entre o salário + bônus do CEO e a média dos quatro principais executivos como percentual do lucro líquido.
16. Média do salário de todos os executivos e diretores + bônus como percentual das vendas

no ano de transição.

- 17. Média do salário de todos os executivos e diretores + bônus como percentual do líquido renda no ano de transição.**
- 18. Total do salário de todos os executivos e diretores + bônus como percentual do líquido renda no ano de transição.**
- 19. Remuneração total em dinheiro do CEO como percentual da receita líquida na transição ano.**
- 20. Valor das ações concedidas por ano ao CEO como percentual do patrimônio líquido em Ano de transição.**
- 21. Valor das ações concedidas por ano aos quatro principais executivos como percentual das vendas no ano de transição.**
- 22. Valor das ações concedidas por ano aos quatro principais executivos como percentual dos ativos no ano de transição.**
- 23. Valor das ações concedidas por ano aos quatro principais executivos como percentual do patrimônio líquido no ano de transição.**
- 24. Salário do CEO + bônus como porcentagem das vendas na transição + 10 anos.**
- 25. Salário + bônus dos quatro principais executivos como porcentagem das vendas no ano de transição + 10 anos.**

Objetivos: 1.

Qual é a diferença quantitativa na remuneração dos executivos, se houver, entre as eras pré-transição e pós-transição para as empresas feitas para vencer?

- 2. Como as empresas "feitas para vencer" diferem na remuneração dos executivos das comparações diretas?**
- 3. Como as empresas feitas para vencer diferem na remuneração dos executivos das comparações insustentáveis?**

Papel das demissões

Nesta unidade, procuramos examinar as empresas feitas para vencer, as comparações diretas e as comparações insustentáveis em busca de evidências de demissões como uma tática consciente significativa na tentativa de melhorar o desempenho da empresa.

Nós examinamos:

- 1. Contagem total de empregados ano a ano, de dez anos antes da transição até 1998.**
- 2. Evidência de demissões como uma tática significativa na tentativa de melhorar o desempenho da empresa durante os dez anos anteriores e dez anos após a data de transição.**
- 3. Se ocorreram demissões, calcule o número de pessoas demitidas, nominalmente e como uma porcentagem da força de trabalho total.**

Análise de Propriedade Corporativa

O objetivo dessa análise era determinar se havia alguma diferença significativa na propriedade corporativa das comparações de empresas boas para excelentes e diretas.

Observamos:

- 1. A presença de grandes grupos e acionistas de blocos.**
- 2. A extensão da propriedade do conselho.**
- 3. A extensão da propriedade executiva.**

Análise de campanha publicitária

Esta unidade examinou o grau de “exagero da mídia” em torno das empresas feitas para vencer, comparações diretas e comparações não sustentadas. Para o período de dez anos antes a dez anos após a data de transição para cada uma das empresas, analisamos:

Número total de artigos nas

décadas pré e pós-transição e para as duas décadas combinadas.

- 2. Número total de artigos de “recurso” sobre a empresa no pré e pós décadas de transição e para as duas décadas combinadas.**
- 3. Número total de artigos acima que falam explicitamente sobre uma “transição”, “recuperação”, “recuperação”, “transformação” em andamento na empresa nas décadas pré e pós-transição e nas duas décadas combinadas.**
- 4. Número total de artigos “altamente positivos”, número total de artigos “neutros” (de ligeiramente negativo a ligeiramente positivo) e número total de artigos “altamente negativos” nas décadas pré e pós-transição e nas duas décadas combinadas.**

Análise de tecnologia

Esta unidade examinou o papel da tecnologia, baseando-se principalmente em entrevistas com executivos e fontes escritas:

1. Aplicações pioneiras de tecnologia.
2. Momento da tecnologia.
3. Critérios de seleção e utilização de tecnologias específicas.
4. Papel da tecnologia no declínio das empresas de comparação.

ESTRUTURAS DE ANÁLISES COMPARATIVAS

Finalmente, além do acima, realizamos uma série de estruturas de análises comparativas à medida que avançamos no projeto. Essas foram análises menos detalhadas do que as anteriores, embora todas derivassem diretamente das evidências da pesquisa. Eles incluíram:

- O uso de movimentos corporativos ousados
- Processo corporativo evolutivo versus revolucionário
- Classe executiva versus igualitarismo
- Causas do declínio em empresas de comparação outrora excelentes
- Análise de três círculos e adequação aos valores e propósitos centrais
- Duração do período de acúmulo antes da ruptura
- Cronometragem do conceito de porco-espíinho com data de avanço
- Análise do negócio principal versus conceito do porco-espíinho
- Análise de sucessão e taxas de sucesso dos sucessores
- Papel da liderança no declínio de empresas que já foram grandes empresas de comparação

Apêndice 2.A

Análise interna versus externa do CEO

As tabelas a seguir mostram o número total de CEOs internos versus externos em cada empresa. Para cada empresa "feita para vencer", examinamos todos os CEOs de dez anos antes da data de transição até 1998. Para a empresa de comparação direta, fizemos a mesma análise, usando a data de transição da empresa "cometida para vencer" correspondente. Para cada empresa de comparação não sustentada, examinamos o período de dez anos antes de sua data de tentativa de transição até 1998. Contamos qualquer CEO que esteve na empresa por um ano ou m

Machine Translated by Google

Machine Translated by Google

Machine Translated by Google

Apêndice 5.A

Classificações de análise da indústria

Comparamos o setor de cada empresa "feita para vencer" em relação a todos os outros setores que apareceram no *Standard & Poor's Analyst's Handbook* para um período desde o ano de transição até 1995. Usamos o seguinte procedimento: 1. Para cada empresa "feita para vencer" , determina todos os setores listados no *S&P Analyst's Handbook* desde o ano de transição até 1995.

2. Para cada uma dessas indústrias, use os retornos totais do ano de transição da empresa correspondente até 1995, para determinar a variação percentual nos retornos totais para um período do ano de transição até 1995.
3. Classifique as indústrias de acordo com seus retornos percentuais durante esse período.

A tabela a seguir mostra que uma empresa não precisa estar em um setor de grande desempenho para produzir uma transição para grandes resultados.

Machine Translated by Google

Apêndice 8.A

Comportamento do Doom Loop nas empresas de comparação

COMPARAÇÕES DIRETAS

A&P

A A&P vacilava, mudando de uma estratégia para outra, sempre em busca de um único golpe para resolver rapidamente seus problemas. Realizou comícios de incentivo, lançou programas, pegou modismos, demitiu CEOs, contratou CEOs e os demitiu novamente. As manchetes dos artigos da A&P durante os anos de declínio diziam: “Anunciar a trombeta da mudança”, “Despertar o gigante”, “Renovar a A&P” e “Grandes expectativas”. As expectativas nunca foram realizadas.¹

Endereçamento

Entrou em pânico “The Sky Is Falling” sobre o declínio de seu negócio principal. Tentou um quixotesco “rejuvenescimento corporativo total”, lançando-se no campo da automação de escritório contra a IBM, a Xerox e a Kodak. Quando isso falhou, o próximo CEO projetou um “flip-flop estratégico” longe da automação de escritório. Então, “como um neurocirurgião desaparecendo da sala de cirurgia no meio de uma operação”, esse CEO renunciou depois de menos de um ano. O próximo CEO faz outra “virada de 180 graus” e compra seu caminho para a impressão offset. Falha; a empresa faz uma baixa. Quatro CEOs em seis anos, até 1984. Mais tarde, não uma, mas duas falências.²

Banco da América

Entrou em um modo de revolução reacionária em resposta à desregulamentação. Ficou para trás em caixas eletrônicos e tecnologia, depois se jogou em um caro catch-

programa wup. Ficou para trás na Califórnia e lançou um programa intensivo para recuperar o atraso. Tentou “tirar sua própria versão da Revolução Cultural de Mao” contratando consultores de mudança corporativa que lideraram “grupos de encontro corporativo” e tentaram instituir uma “abordagem rah-rah para a gestão”. Cambaleou atrás de Charles Schwab; choque cultural estourou e depois vendeu de volta. Cambaleou após a Security Pacific, tentando emular a fusão Crocker da Wells Fargo; a aquisição falhou, criando uma perda multibilionária.³

Belém Aço

Vacilou para frente e para trás: diversificação, depois foco no aço, depois de volta à diversificação, depois de volta ao aço. Ficou para trás em tecnologia e modernização, então lançou um programa intensivo para recuperar o atraso. A administração reagiu aos sindicatos, depois os sindicatos reagiram à administração, depois a administração reagiu aos sindicatos, depois os sindicatos reagiram à administração e assim por diante. Enquanto isso, concorrentes estrangeiros e a Nucor se infiltraram de baixo para devorar a p

Eckerd

Caiu no ciclo da perdição ao fazer aquisições não relacionadas, em busca de crescimento, mas sem nenhum conceito orientador do porco-espinho. Comprou uma empresa de doces, uma cadeia de lojas de departamentos, um serviço de segurança e um fornecedor de serviço de alimentação. No maior desastre, comprou a American Home Video; perdeu \$ 31 milhões e depois vendeu para Tandy por \$ 72 milhões abaixo do valor contábil. Eckerd nunca se recuperou totalmente, foi comprado em uma aquisição a Penney.⁵

Great Western Financial

Inconsistência do programa. Faria ziguezague para um lado (tentando parecer mais com um banco) e depois para outro (tentando se tornar uma empresa diversificada). No seguro, depois fora do seguro. Em leasing e casas pré-fabricadas, depois voltou a se concentrar em finanças e bancos. “Não se preocupe com o que você nos chama - um banco, um S&L ou um Zebra.” Mantida pela visão pessoal do CEO, mas quando se aposentou, a Great Western tropeçou sob seu modelo pesado e incoerente, caiu em uma reestruturação reacionária e se vendeu para

Washington Mutual.⁶

RJ Reynolds

Quando a RJR começou a escorregar e se viu sitiada pelas forças antifumo, ela reagiu lançando-se em aquisições imprudentes, como a Sea-Land.

Ela comprou a Sea-Land e despejou mais de US\$ 2 bilhões para tentar fazê-la funcionar (o tempo todo, suas fábricas de tabaco estavam desmoronando devido ao subinvestimento), depois a vendeu com prejuízo cinco anos depois. A cada novo CEO, ela ganhava um Mais tarde, depois de perder seu primeiro lugar para a Philip Morris, a RJR lançou-se em uma aquisição alavancada, projetada principalmente para enriquecer a administração em vez de construir a empresa.⁷

Papel Scott

Caiu na diversificação reacionária quando seu negócio principal foi atacado pela Procter & Gamble e pela Kimberly-Clark. A cada novo CEO, Scott ganhava um novo caminho, uma nova direção, uma nova visão. Com alarde, Scott empreendeu esforços de mudança radical no final dos anos 1980, mas nunca respondeu à pergunta: em que podemos ser os melhores do mundo? Caiu no modo de reestruturação. Contratou Al Dunlap, conhecido como Chainsaw Al, que cortou 41% da força de trabalho de uma só vez e depois vendeu a empresa.⁸

Silo

Vácuo deixado após a morte de Sidney Cooper. A próxima geração buscou o crescimento pelo crescimento. Enquanto a Circuit City entrava em uma região, construía um centro de distribuição e enchia cada cidade vizinha com uma loja, Silo saltava irracionalmente de cidade em cidade, uma loja aqui, outra loja ali, criando uma mistura totalmente assistemática de lojas, sem economias de escala regionais. Não manteve um conceito ou layout consistente. Silo adquirido por Cyclops, então Cyclops adquirido por Dixons.

Administração demitida por novos proprietários.⁹

Upjohn

Caiu em um padrão de vender o futuro (“O futuro nunca pareceu mais brilhante”)

e divulgando o potencial de novos produtos. Mas os resultados não corresponderam ao hype. As ações da Upjohn tornaram-se voláteis e especulativas - para cima e para baixo, para cima e para baixo novamente - à medida que vendia o chiar, mas nunca entregava o bife. Mais tarde, como um jogador em Las Vegas, apostou suas fichas em “produtos salvadores”, como o remédio para calvície Rogaine. Problemas persistentes de produtos, com Halcion e outros, exacerbaram as oscilações.

Eventualmente sucumbiu à doença de reestruturação e fundiu-se com Pharmacia.¹⁰

Warner Lambert

Balançou para frente e para trás, de produtos de consumo para produtos farmacêuticos e assistência médica, depois de volta, depois os dois ao mesmo tempo, depois de volta para um, depois de volta para o outro. Cada novo CEO tinha uma nova visão e uma nova reestruturação, interrompendo o ímpeto de seu antecessor e iniciando o volante em outra direção. Tentou iniciar o avanço com aquisições ousadas, mas falhou e levou centenas de milhões em perdas. No final, após anos de programas inconsistentes, caiu nos braços da Pfizer, encerrando sua turbulenta existência como empresa independente.¹¹

COMPARAÇÕES NÃO SUSTENTADAS

Burroughs

Durante sua ascensão, o CEO da Burroughs, “um homem brilhante, mas abusivo”, liderou uma ampla reengenharia total. O corte de custos levou a problemas de moral, o que levou à perda de boas pessoas. Escolheu um sucessor fraco. Ele falhou e foi substituído por um CEO “brilhante, impetuoso e excessivamente agressivo” que estabeleceu uma nova direção, culpando a geração anterior. Outra reorganização massiva, 400 executivos saem em um expurgo. Cartazes adornavam as paredes, anunciando novos programas. A empresa se reestruturou novamente. Consegiu outro CEO que tentou outra reestruturação, outra nova direção. Mais declínio e, em seguida, outro

Chrysler

Cinco anos de desempenho estelar, depois volta à crise. “Como tantos pacientes com problemas cardíacos, sobrevivemos a uma cirurgia de emergência

vários anos antes, apenas para voltar ao nosso antigo estilo de vida pouco saudável”, escreveu uma fonte. Desviou a atenção para carros esportivos italianos, negócios de jatos executivos e defesa. Reviveu na segunda reviravolta na década de 1990, mas acabou sendo vendido para a Daimler.¹³

Harris

Rose com um CEO que tinha um conceito de porco-espíno na cabeça e que produziu um efeito volante inicial. Mas ele não incutiu esse conceito em sua equipe executiva. Mais tarde, quando ele se aposentou, os executivos substituíram o conceito do porco-espíno por um mantra de crescimento. Harris lançou-se para a automação de escritório, que provou ser um desastre, e depois para uma série de aquisições não relacionadas. Caiu na síndrome de “vender o chiado, mas nunca entregar o bife”. O volante parou bruscamente.¹⁴

hasbro

A Hasbro é a única empresa de comparação que quase acertou. Obteve resultados espetaculares ao perseguir consistentemente o Hedgehog Concept de revitalizar marcas de brinquedos clássicos, como GI Joe. Infelizmente, o arquiteto da transformação inicial morreu inesperadamente jovem. Seu sucessor parecia ser mais um líder de nível 3 (gerente competente) do que um líder de nível 5.

O volante diminuiu a velocidade. O CEO reagiu com uma reestruturação e acabou contratando alguém de fora para recuperar o ímpeto.¹⁵

Rubbermaid

Se alguma vez houve uma empresa que pulou o estágio de construção, é a Rubbermaid. Seu CEO de transição lançou “uma reestruturação completa da empresa, um empreendimento muito dramático e traumático”. O crescimento tornou-se o mantra, crescimento mesmo à custa do impulso de longo prazo no volante. Quando o CEO se aposentou, ficou claro que ele era a principal força no volante, não uma equipe forte guiada por um conceito sistemático do porco-espíno. O volante desacelerou; a empresa sucumbiu à doença da reestruturação e vendeu o futuro sem entregar resultados. A Rubbermaid caiu do número um mais admirado *da Fortune* para ser adquirido pela Newell, em apenas cinco anos.¹⁶

Teledyne

Teledyne ascendeu e caiu com a genialidade de um homem, **Henry Singleton**, conhecido como a Esfinge. O Hedgehog Concept da empresa era, em essência: **Siga o cérebro de Henry.** Singleton projetou mais de cem aquisições, em campos de eletrônicos a metais exóticos. Os problemas surgiram quando Henry se aposentou e levou seu cérebro com ele. A Teledyne caiu em uma espiral descendente, eventualmente se fundindo com Allegheny.¹⁷

Apêndice

8.B Resumo da Análise de Aquisição

Machine Translated by Google

Machine Translated by Google