

# COMO AS GIGANTES CAEM

Cap. de A. Moreira

Cap. de Amostra

**JIM COLLINS**

Autor do best-seller **Empresas feitas para vencer (Good to great)**

# **COMO AS GIGANTES CAEM**

**E POR QUE ALGUMAS EMPRESAS  
JAMAIS DESISTEM**

**OS CINCO ESTÁGIOS DO  
DECLÍNIO CORPORATIVO  
E COMO EVITÁ-LOS**



**ALTA BOOKS**  
EDITORA  
Rio de Janeiro, 2019

*Ao finado Bill Lazier, que vive  
nas milhares de pessoas cuja vida ele tocou  
durante sua breve visita ao nosso mundo.*

Cap. de Amostra

Cap. de Amostra

## AGRADECIMENTOS

Sou grato a muitas pessoas pela ajuda na elaboração deste livro. Agradeço à equipe da ChimpWorks, pela ajuda neste projeto e pelo contínuo trabalho para manter as coisas funcionando: a Susan Barlow Toll, pelas extensas verificações de fatos e citações, a Michael Lane, pelo extraordinário trabalho de edição e contribuições conceituais, a Taffee Hightower, pelas divertidas observações e pela coordenação do processo de leitura crítica, a Judi Dunckley, por garantir o equilíbrio de tudo (e por nos manter a todos com muito medo), a Vicki Mosur Osgood, pelos anos de serviço mantendo o “volante” da ChimpWorks rodando, e a Kathy Worland-Turner, pela sempre alegre eficácia atuando como meu braço direito, de forma que eu possa me concentrar no trabalho criativo e no ensino.

Agradeço aos membros da minha equipe de pesquisa, por suas contribuições a este projeto: a Robyn Bitner, pelas análises e a verificação de fatos, a Kyle Blackmer, pelo trabalho de pesquisa sobre a Merck, a Brad Caldwell, pelo trabalho de pesquisa sobre a HP e a IBM, a Lauren Cujé, pelo trabalho de pesquisa sobre a Nordstrom, a Terrence Cummings, pelos vários projetos e pela contribuição na seleção dos estudos, a Todd Driver, pelo trabalho em análise financeira e pelas pesquisas sobre a IBM e a verificação de fatos, a Ryan Hall, pela análise de sua seleção de estudos e coleta de dados fundamentais para a pesquisa, a Lorilee Linfield, pelo trabalho de pesquisa sobre a Best Buy e a Circuit City, e também pela verificação de fatos, a Catherine Patterson, pelas análises, a Matthew Unangst, pela análise de sua seleção de estudos e trabalho de pesquisa sobre a Xerox, e a Nathaniel (Natty) Zola, pela análise e críticas constantes.

Sou grato à minha editora, Deborah Knox, pelas centenas de horas dedicadas a contestar, editar, verificar fatos, lapidar e aprimorar o manuscrito por meio de dezenas de intervenções e pela extensa análise da Merck e da Fannie Mae.

Sou grato a meus leitores críticos, cujas inteligentes sugestões ajudaram imensamente a melhorar os conceitos e o texto. Muito obrigado a Bill Achtmeyer, Jerry Belle, Ed Betof, Ann S. Bowers, William P. Buchanan, Scott Cederberg, Dr. Alan G. Chute, Ken Coleman, Alan J. Dabbieri, Brian Deevy, Jeff Donnelly, Salvatore D. Fazzolari, Andrew Feiler, Claudio Fernández-Aráoz, Christopher Forman, Dick Frost, Denis Godcharles, Wayne H. Gross, Eric Hagen, Pamela Hemann, Liz Heron, John B. Hess, Frank Hightower, Phil Hodgkinson, Kimberley Hollingsworth Taylor, John A. Johnson, Alan Khazei, Betina Koski, Kevin McGarvey, Thomas W. Morris, Tom Nelson, Michael Prouting, Bobby Rao, Gloria A. Regalbuto Bentley, PhD, Jim Reid, Neville Richardson, Kevin Rumon, Kim Sanchez Rael, Dirk Schlimm, Roy Spence, Frank Sullivan, Kevin Taweel, Jean Taylor, Tom Tierney, Alan Webber, Jim Weddle e Walter Wong. Também agradeço a Frank Sullivan, por sugerir o título deste livro.

Sou grato a Betty Grebe e a Carol Krismann, da Biblioteca William M. White Business da University of Colorado, pelo eficaz e entusiasmado apoio, ajudando todos os meus assistentes com suas pesquisas. Agradeço ao Center for Research in Securities Pricing (CRSP) da University of Chicago, pelos dados de alta qualidade e o excelente serviço. Muito obrigado a Dennis Bale e Lori Drawbaugh, pelo profissionalismo e pelo escritório itinerante, que me permite continuar realizando um trabalho criativo enquanto estou em trânsito.

Agradeço a Frances Hesselbein e Dick Cavanagh, pelo convite para participar do projeto no West Point, o que me inspirou a mergulhar profundamente no assunto. Sou grato a Breck England, pela ideia para a expressão “esperança justificada”, que descreve as conclusões de nossa pesquisa. Obrigado a Bob Buford, pela insistência para que eu sempre investigue as questões que instigam minha curiosidade e por sua convicção de, que quanto menos, melhor. Eu gostaria de agradecer a Alan Wurtzel e David Maxwell pelas opiniões sobre o modelo de estágios e pela amizade e crença em nosso trabalho.

Agradeço a Peter Ginsberg pelos anos de apoio, questionamento e profissionalismo e pela extraordinária capacidade de se sair com ideias editoriais que nunca me ocorreriam e fazê-las funcionar. Agradeço a Hollis Heimboach,

pelo instinto editorial, pelo apoio e pela disposição de me acompanhar em uma aventura.

Agradeço a Janet Brockett, por sua genialidade e amizade.

Agradeço a Caryn Marooney, por sua extraordinária sabedoria e ponto de vista criativo.

Agradeço a meu amigo e colega de pesquisas Morten T. Hansen, que continua a me inspirar e me incentivar ao proporcionar feedback crítico e excelente orientação.

Agradeço à minha Irmandade Pessoal, pelo contínuo apoio e inspiração, e a meu irmão número 1, Michael Collins.

Finalmente, e sempre, agradeço a Joanne Ernst, minha parceira e melhor amiga, por me inspirar, por ser minha crítica mais rigorosa e por sua crença inabalável em mim. Depois de 29 anos, um bom começo para um casamento duradouro, ainda me considero um sujeito de sorte todos os dias.

Cap. de Amostra

## PREFÁCIO

Eu me sinto um pouco como uma cobra que engoliu duas melancias ao mesmo tempo. Dei início a este projeto para escrever apenas um artigo, uma distração para usar minha caneta enquanto concluía a pesquisa para meu próximo livro sobre o necessário para perdurar e triunfar quando o mundo gira descontroladamente (com base em um projeto de pesquisa de seis anos com meu colega Morten Hansen). Mas a questão de como as gigantes caem foi além das limitações de um artigo e evoluiu para se transformar neste pequeno livro. Pensei em deixar este projeto de lado até ter concluído o livro sobre turbulência, mas então as gigantes começaram a cair, como peças de dominó, despencando a nosso redor.

Estou escrevendo este prefácio no dia 25 de setembro de 2008, em um avião da United Airlines, olhando para a silhueta de edifícios contra o céu de Manhattan, assombrado com os eventos cataclísmicos. A Bear Stearns caiu da 156ª posição na lista Fortune 500 para 0, comprada pela JPMorgan Chase em um acordo desesperado elaborado em um fim de semana. A Lehman Brothers abriu falência após 158 anos de crescimento e sucesso. A Fannie Mae e o Freddie Mac, debilitados, sucumbiram ao conservadorismo do governo. A Merrill Lynch, símbolo do mercado americano otimista, entregou-se a uma aquisição de controle. O Washington Mutual cambaleou, prestes a se tornar o maior fracasso de um banco comercial da história. O governo americano embarcou na mais extensa aquisição de ativos privados em mais de sete décadas em uma tentativa frenética de impedir uma segunda Grande Depressão.

Devo esclarecer que este texto não é sobre o pânico financeiro de 2008 em Wall Street, nem tem nada a dizer sobre como reparar os mecanismos avaria-

dos dos mercados de capital. As origens desta obra remontam a mais de três anos, quando fiquei curioso para descobrir por que as maiores empresas da história, inclusive alguns antes excelentes empreendimentos que pesquisamos para escrever *Good to Great: Empresas feitas para vencer* e *Feitas para durar* caíram. A meta deste livro é oferecer uma visão fundamentada em pesquisas sobre como o declínio pode ocorrer, mesmo para empresas aparentemente invencíveis, de forma que os líderes possam ter mais chances de evitar seu trágico destino.

Esta obra também não se compraz com a morte de empresas antes poderosas, mas tem o objetivo de ver o que podemos aprender e aplicar à nossa própria situação. Ao entenderem os cinco estágios do declínio que discutiremos aqui, os líderes podem reduzir substancialmente as chances de cair até o fundo do poço, despencando de icônicos a irrelevantes. O declínio pode ser evitado. As sementes do declínio podem ser eliminadas antes de gerar frutos. E, enquanto você não despencar até o quinto estágio, o declínio pode ser revertido. Os poderosos podem cair, mas muitas vezes voltam a se levantar.

Jim Collins  
Boulder, Colorado

# SUMÁRIO

A RUÍNA IMINENTE SE INSINUA EM SILÊNCIO	1
OS CINCO ESTÁGIOS DO DECLÍNIO	9
ESTÁGIO 1: O EXCESSO DE CONFIANÇA PROVENIENTE DO SUCESSO	21
ESTÁGIO 2: A BUSCA INDISCIPLINADA POR MAIS	35
ESTÁGIO 3: A NEGAÇÃO DE RISCOS E PERIGOS	51
ESTÁGIO 4: A LUTA DESESPERADA PELA SALVAÇÃO	65
ESTÁGIO 5: A ENTREGA À IRRELEVÂNCIA OU À MORTE	81
UMA ESPERANÇA JUSTIFICADA	89
APÊNDICES	99
NOTAS	153
ÍNDICE	185

Cap. de Amostra

## A RUÍNA IMINENTE SE INSINUA EM SILÊNCIO

No outono de 2004, recebi uma ligação de Frances Hesselbein, presidente e fundadora do Leader to Leader Institute: “O Conference Board e o Leader to Leader Institute gostariam que você viesse a West Point conduzir uma discussão com alguns excelentes alunos.”

“E quem serão os alunos?”, perguntei, imaginando talvez um grupo de cadetes.

“Doze generais do Exército americano, 12 CEOs e 12 líderes do setor social”, Frances explicou. “Eles serão divididos em grupos de seis, dois de cada setor – militar, negócios e social –, e estão muito dispostos a falar sobre o tema.”

“E qual será o tema?”

“Ah, é um bom tema. Acho que você vai gostar.” Ela fez uma pausa. “Os Estados Unidos.”

Os Estados Unidos? Eu me perguntei: O que eu teria a ensinar a um grupo tão conceituado sobre os Estados Unidos? Então me lembrei do que um de meus mentores, Bill Lazier, me contou sobre como ensinar bem: não tente se sair com as respostas certas; concentre-se em se sair com boas perguntas.

Depois de muito refletir, finalmente me decidi pela pergunta: Os Estados Unidos estão renovando sua força ou estão perigosamente prestes a cair de um desempenho excelente a bom?

Apesar de minha intenção ter sido fazer uma pergunta retórica (acredito que os Estados Unidos têm a responsabilidade de se renovar continuamente e

têm cumprido essa missão ao longo de sua história), o encontro de West Point se transformou em um intenso debate. Metade dos presentes argumentava que os Estados Unidos continuam fortes como nunca, enquanto a outra metade sustentava que os Estados Unidos estão cambaleando à beira do declínio. A história mostra repetidamente que os poderosos podem cair. O Império Antigo egípcio, a civilização minoica de Creta, a Dinastia Chou, o Império Hitita e a Civilização Maia – todos caíram.<sup>1</sup> Atenas caiu. Roma caiu. Até a Grã-Bretanha, que um século atrás era uma superpotência global, assistiu ao desgaste de sua posição. Qual é o destino dos Estados Unidos? Ou será que os Estados Unidos encontrarão uma forma de responder ao desafio de Lincoln e ser a última esperança na Terra?

Durante um intervalo, o CEO de uma das empresas de maior sucesso dos Estados Unidos me chamou a um canto: “Estou achando a discussão fascinante, mas estive pensando na sua pergunta no contexto da minha empresa a manhã inteira. Tivemos um enorme sucesso nos últimos anos e me preocupo com isso. Então, o que quero saber é: *Como é possível saber?*”

“Como assim?”, perguntei.

“Quando você está com tudo, é a nação mais poderosa do mundo, a empresa de maior sucesso do seu setor, o melhor jogador do seu jogo, seu próprio poder e sucesso podem ocultar o fato de que você já está no caminho do declínio. Então, como é possível saber?”

Essa pergunta me instigou e passou a ser parte da inspiração para este livro. Em nosso laboratório de pesquisa em Boulder, Colorado, eu já vinha conversando sobre a possibilidade de um projeto sobre declínio corporativo, motivado, em parte, pelo fato de que algumas das excelentes empresas que analisamos nos livros *Good to Great: Empresas feitas para vencer* e *Feitas para durar* acabaram perdendo suas posições de excelência. Em certa extensão, esse fato não provocou muita ansiedade; o simples fato de uma empresa cair não invalida o que podemos aprender ao analisar essa empresa quando ela estava em sua melhor forma. (Veja uma explicação no quadro.) Mas, por outro lado, fui ficando cada vez mais curioso: Como as gigantes caem? Se algumas das maiores empresas da história podem cair de icônicas a irrelevantes, o que podemos aprender estudando sua queda e como as outras podem evitar esse destino?

Voltei de West Point inspirado a transformar minha mera curiosidade em ativa investigação. Seria possível detectar antecipadamente o declínio e reverter sua trajetória, ou, ainda melhor, seremos capazes de praticar a medicina preven-

tiva? Comecei a pensar no declínio como análogo a uma doença, talvez como o câncer, que pode crescer dentro do corpo enquanto, por fora, a pessoa ainda parece forte e saudável. Não é uma analogia; como veremos mais adiante, o declínio organizacional, diferentemente do câncer, é em grande parte uma mazela causada pela própria empresa. Mesmo assim, a analogia da doença pode ser útil. Permita-me contar uma história pessoal para ilustrar este ponto.

### **POR QUE A QUEDA DE EMPRESAS ANTES EXCELENTES NÃO INVALIDA AS PESQUISAS ANTERIORES**

Os princípios que revelamos em pesquisas anteriores não dependem da força ou das dificuldades atuais das empresas específicas que estudamos. Pense desta forma: se estudássemos pessoas saudáveis em comparação com pessoas não saudáveis e extraíssemos dessa análise princípios para melhorar a saúde, como dormir bem, manter uma dieta equilibrada, fazer exercícios moderados, será que esses princípios perderiam a validade se alguns dos alvos de estudo antes saudáveis comesçassem a dormir mal, comer mal e não se exercitar? Sem dúvida, uma boa noite de sono, uma boa alimentação e exercícios físicos ainda seriam princípios válidos para uma boa saúde.

Ou pense nesta segunda analogia: suponha que estudássemos a dinastia do basquete da UCLA dos anos 1960 e 1970, que venceu 10 campeonatos da NCAA – associação de atletismo colegial dos Estados Unidos – em 12 anos sob a orientação do técnico John Wooden.<sup>2</sup> Suponha também que tivéssemos comparado o time UCLA Bruins de Wooden com a equipe de uma faculdade similar que não conseguiu se tornar uma grande dinastia durante exatamente o mesmo período e que repetíssemos essa análise comparativa em uma série de times esportivos para desenvolver um modelo conceitual de princípios correlacionados com o desenvolvimento de uma dinastia. Se o time de basquete da UCLA posteriormente se desviasse dos princípios exemplificados por Wooden, e seu desempenho nos campeonatos caísse em relação ao desempenho atingido durante a dinastia de Wooden, será que esse fato anularia os princípios de desempenho exemplificados pelo time sob a orientação de Wooden?

De forma similar, os princípios de *Good to Great: Empresas feitas para vencer* foram extraídos principalmente da análise de períodos específicos da história, quando as empresas de bom a excelente desempenho demonstraram uma transformação substancial em um período de desempenho superior que durou 15 anos. As pesquisas não tentaram prever quais empresas continuariam excelentes depois desses 15 anos. De fato, como este trabalho demonstra, até as mais poderosas empresas podem se autodestruir.

Em um ensolarado dia de agosto de 2002, minha mulher, Joanne, e eu saímos para correr o longo trecho de subida até o Electric Pass, nas proximidades de Aspen, Colorado, que começa em uma altitude de cerca de 3km termina acima dos 4km de altitude. Mais ou menos aos 3,3km, me entreguei ao ar rarefeito e comecei a caminhar, enquanto Joanne continuou a subir correndo. Enquanto eu cruzava a linha das árvores, além da qual o ar rarefeito restringe a vegetação a arbustos ressecados e flores resistentes de montanha, eu a vi bem à frente usando uma blusa de moletom vermelha, subindo a trilha íngreme em ziguezague na direção da crista do morro. Dois meses mais tarde, ela recebeu um diagnóstico que levaria a duas mastectomias. Eu percebi, em retrospecto, que, no exato instante em que ela parecia ser a imagem da boa saúde correndo morro acima, já devia estar com o carcinoma. Essa imagem de Joanne, parecendo saudável e já doente, ficou na minha cabeça e me deu a inspiração para a metáfora.

Passei a ver o declínio institucional como uma doença em estágios: mais difícil de detectar, porém mais fácil de curar nos primeiros estágios; mais fácil de detectar, porém mais difícil de curar nos estágios posteriores. Uma instituição pode aparentar ser forte, mas já estar doente por dentro, perigosamente à beira de um enorme abismo.

Logo nos voltaremos à pesquisa que confirma essa ideia, mas antes disso vamos investigar um caso aterrorizante, a ascensão e queda de uma das empresas mais célebres da história dos negócios nos Estados Unidos.

## À BEIRA DO ABISMO SEM SABER

Às 5:12h da manhã do dia 18 de abril de 1906, Amadeo Peter Giannini teve uma sensação estranha, depois uma sensação violenta, uma mudança quase imperceptível do ambiente aliada a um ribombo como um trovão distante ou um trem.<sup>3</sup> Silêncio. Um segundo. Dois segundos. De repente, sua casa em San Mateo, Califórnia, começou a tremer e se deslocar, para frente e para trás, para cima e para baixo. A 27km ao norte de São Francisco, o chão se liquefez

por baixo de centenas de prédios, enquanto espasmos ondulantes em terreno mais firme catapultavam pedras e fachadas nas ruas. Paredes caíram. Tubos de gás explodiram. Incêndios começaram.

Decidido a descobrir o que havia acontecido à sua jovem empresa, o Bank of Italy, Giannini mergulhou em uma odisseia de seis horas, percorrendo a cidade de trem e depois a pé enquanto as pessoas corriam em direção oposta, fugindo das chamas. O fogo se espalhava pelo prédio e Giannini precisava resgatar todo o dinheiro ameaçado guardado no banco. Mas criminosos perambulavam pelos destroços, levando o prefeito a proclamar: “Autorizei os policiais a *matar* qualquer pessoa envolvida em saques ou cometendo qualquer outro crime.” Com a ajuda de dois empregados, Giannini escondeu o dinheiro embaixo de caixas de laranjas de dois vagões de produtos confiscados e passou a noite de volta a San Mateo, onde escondeu o dinheiro em sua lareira. Giannini retornou a São Francisco na manhã seguinte e se viu em conflito com outros banqueiros que queriam impor uma moratória de até seis meses para os empréstimos. Sua resposta à sugestão foi colocar uma tábua sobre dois barris no meio de um píer apinhado de gente e retomar as operações do banco já no dia seguinte. “Vamos reconstruir São Francisco”, ele proclamou.<sup>4</sup>

Giannini fez empréstimos para os pequenos quando estes mais precisavam. Por sua vez, os pequenos fizeram depósitos no banco de Giannini. À medida que São Francisco passava do caos à ordem, da ordem ao crescimento e do crescimento à prosperidade, Giannini emprestava mais aos pequenos, e estes faziam ainda mais negócios com Giannini. O banco ganhou força, de um pequeno cliente a outro, de um empréstimo a outro, de um depósito a outro, de uma agência à outra, espalhando-se pela Califórnia e ganhando o novo nome de Bank of America no processo. Em outubro de 1945, ele passou a ser o maior banco comercial do mundo, superando o respeitável Chase National Bank.<sup>5</sup> (Uma observação: em 1998, o NationsBank adquiriu o Bank of America e assumiu o nome; o Bank of America descrito aqui não é o NationsBank.)

Ao longo das três décadas seguintes, o Bank of America conquistou a reputação de uma das empresas mais bem administradas dos Estados Unidos.<sup>6</sup> Um artigo da edição de janeiro de 1980 da *Harvard Business Review* começava com um resumo simples: “O Bank of America talvez seja mais conhecido por seu tamanho – é o maior banco do mundo, com quase 1.100 filiais, operações em mais de 100 países e total do ativo de cerca de \$100

bilhões. Na opinião de muitos observadores, uma característica igualmente notável é a qualidade de sua gestão...”<sup>7</sup>

Se alguém tivesse previsto em 1980 que, em apenas oito anos, o Bank of America não só cairia de sua aclamada posição como uma das empresas de maior sucesso do mundo, como também registraria uma das maiores perdas da história do setor bancário americano, abalaria os mercados financeiros a ponto de provocar uma breve depressão do dólar americano, veria o desempenho acumulado de suas ações cair mais de 80% abaixo do mercado de ações em geral, enfrentaria uma séria ameaça de aquisição de um banco rival da Califórnia, cortaria seus dividendos pela primeira vez em 53 anos, venderia sua sede corporativa para ajudar a atingir os requisitos de capital, veria o último membro do Conselho pertencente à família Giannini renunciar ao cargo, ultrajado, removeria seu CEO, chamaria um ex-CEO, então aposentado, para salvar a empresa e enfrentaria um bombardeio de artigos acusadores com títulos como “O incrível banco que encolheu” ou “Capitães melhores (corporativos ou de outras áreas) afundaram com o Titanic” – se alguém tivesse sugerido esse resultado –, ele ou ela seria considerado um grande pessimista. Mas foi exatamente o que aconteceu com o Bank of America.<sup>8</sup>

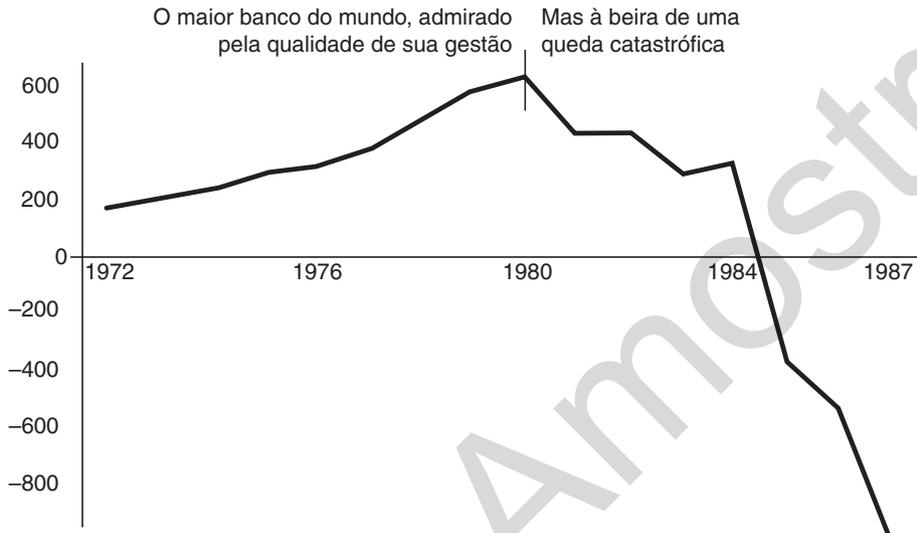
Se uma empresa tão poderosa e bem posicionada quanto o Bank of America no final dos anos 1970 pode cair tanto, tão rápido e tão abruptamente, então *qualquer* empresa pode cair. Se empresas como a Motorola e a Circuit City – ícones que no passado eram verdadeiros paradigmas de excelência – podem sucumbir às forças da gravidade, então ninguém está imune. Se empresas como a Zenith e a A&P, no passado campeões indiscutíveis de seus setores, podem despencar de excelentes a irrelevantes, então devemos ser cautelosos em relação ao nosso sucesso.

*Toda instituição é vulnerável, por mais excelente que seja seu desempenho hoje. Não importa o quanto você já realizou, não importa o quanto já progrediu, não importa quanto poder acumulou, você é vulnerável ao declínio. Não há uma lei da natureza afirmando que os mais poderosos inevitavelmente permanecerão no topo. Qualquer um pode cair e, mais cedo ou mais tarde, a maioria cai.*

Já posso imaginar as pessoas lendo isto e pensando: “Meu Deus, precisamos mudar! Precisamos fazer alguma coisa ousada, inovadora e visionária! Precisamos fazer alguma coisa para impedir que isso aconteça conosco!”

## Bank of America

Lucro líquido de 1972 a 1987 (em milhões de dólares)



Esperem um pouco!

Em dezembro de 1980, o Bank of America surpreendeu o mundo com a escolha de seu novo CEO. A revista *Forbes* comparou o processo com “a escolha de um novo papa”, com os 26 membros do Conselho se reunindo a portas fechadas como cardeais em um conclave.<sup>9</sup> Você pode achar que o Bank of America acabou caindo porque eles nomearam um senhor na faixa dos 50 anos, um burocrata sem rosto e um banqueiro conservador que não conseguiu se adaptar à modernidade, não conseguiu liderar com visão, não tomou medidas ousadas, não foi atrás de novos mercados nem novos negócios.

Mas, na verdade, o Conselho de Administração escolheu um líder vigoroso, de 41 anos, alto, articulado e atraente que disse ao *Wall Street Journal* que acreditava que o banco precisava de “um bom chute no traseiro”. Sete meses depois de assumir o cargo, Samuel Armacost comprou a corretora de descontos Charles Schwab, uma manobra agressiva que desafiou os limites da Lei Glass-Steagall e energizou o Bank of America não somente com um novo negócio, mas também com um quadro de empreendedores irreverentes. Depois ele arquitetou a maior aquisição interestadual do setor bancário até o momento na história dos Estados

Unidos, comprando a Seafirst Corp, sediada em Seattle. Ele lançou um programa intensivo de \$100 milhões para dinamitar a concorrência no que se refere a caixas eletrônicos, permitindo que o banco saísse da posição de retardatário para se vangloriar de ter a maior rede de caixas eletrônicos da Califórnia. “Não podemos mais nos dar ao luxo de ficar sentados de braços cruzados aprendendo com os erros dos outros antes de decidirmos o que faremos” – ele deu esse alerta a seus gestores. “Os outros é que devem aprender conosco.” O Bank of America finalmente tinha um *líder*.<sup>10</sup>

Armacost destruiu tradições obsoletas, fechou filiais e acabou com a estabilidade no emprego. E implementou mais medidas de remuneração por incentivos. “Estamos tentando diferenciar nossos empregados de desempenho superior dos empregados de desempenho insatisfatório”, observou um executivo sobre a nova cultura.<sup>11</sup> Armacost permitiu que os líderes da Schwab dessem continuidade à prática de fechar contratos de leasing para BMWs, Porsches e até mesmo um Jaguar, irritando banqueiros tradicionais restritos a automóveis mais tradicionais, como Fords, Buicks e Chevrolets.<sup>12</sup> Ele contratou um renomado consultor de gestão de mudanças e conduziu as pessoas por um processo de transformação que a *Business Week* comparou a uma conversão religiosa (caracterizando o banco como “renascido”) e que o *Wall Street Journal* descreveu como “a própria versão da Revolução Cultural de Mao”.<sup>13</sup> Armacost proclamou: “Nenhuma outra instituição financeira passou por tantas mudanças.”<sup>14</sup> Mesmo assim, apesar de toda essa liderança, de todas essas mudanças, de todas as ousadas ações, o Bank of America caiu de um lucro líquido máximo de mais de \$600 milhões para um mínimo que culminou, de 1985 a 1987, em uma das maiores perdas da história do setor bancário até então.

Justiça seja feita ao senhor Armacost, o Bank of America já estava posicionado para uma queda antes de ele assumir o cargo de CEO.\* O objetivo aqui não é difamar Armacost, mas mostrar como o Bank of America teve uma queda espetacular *apesar* do fervor revolucionário de seu CEO. A solução para o declínio claramente não está apenas no clichê simplista “mude ou morra”; o Bank of America mudou  *muito* e quase se matou no processo. Precisamos de um entendimento mais refinado de como o declínio ocorre, o que nos leva aos cinco estágios do declínio que descobrimos em nosso projeto de pesquisa.

---

\* Para um excelente relato, veja o livro de Gary Hector, *Breaking the Bank: The Decline of BankAmerica*.

## OS CINCO ESTÁGIOS DO DECLÍNIO

Em certo sentido, meus colegas de pesquisa e eu temos estudado o fracasso e a mediocridade durante anos, já que nossa metodologia de pesquisa se concentra no contraste, estudando os que se tornaram excelentes em comparação com os que não conseguiram isso e perguntando: “Qual é a diferença?” Mas o principal foco de nossa investigação tem sido o desenvolvimento da excelência, um tópico inerentemente alegre e animado. Depois da minha experiência em West Point, eu quis inverter a questão, curioso para entender o processo de declínio e queda de empresas antes excelentes. Eu brinquei com meus colegas: “Vamos nos voltar para o lado negro.”

### O PROCESSO DE PESQUISA

Tínhamos um volume substancial de dados coletados em pesquisas anteriores, que consistia de mais de seis mil anos de história corporativa combinada – caixas e pastas de documentos históricos e planilhas eletrônicas com informações financeiras remontando a mais de 70 anos, além de cronologias de pesquisa e análises financeiras. Esperávamos que uma análise rigorosa desses dados gerasse um conjunto de casos robustos de empresas que ascenderam à excelência e, em seguida, caíram. Começamos com 60 importantes empresas de nossos arquivos de empresas feitas para vencer e empresas feitas para durar e identificamos, sistematicamente, 11 casos que atingiram critérios rigorosos de ascensão e queda em algum ponto de sua história: A&P, Addressograph,

Ames Department Stores, Bank of America (antes de ter sido adquirido pelo NationsBank), Circuit City, Hewlett-Packard (HP), Merck, Motorola, Rubbermaid, Scott Paper e Zenith. (Esboçamos o processo de seleção no Apêndice 1.) Atualizamos nossos arquivos dos dados de pesquisa e analisamos a história de cada empresa em declínio em uma série de dimensões, como índices e padrões financeiros, visão e estratégia, organização, cultura, liderança, tecnologia, mercados, ambiente e cenário competitivo. Nosso foco principal se concentrou na pergunta de duas partes: O que aconteceu até o ponto em que o declínio se tornou visível e o que a empresa fez a partir do momento em que começou a cair?

Antes de nos aprofundarmos no modelo dos cinco estágios resultante dessa análise, permita-me fazer algumas importantes observações referentes à pesquisa.

*Empresas em recuperação:* Algumas das empresas de nossa análise podem ter se recuperado quando você estiver lendo este livro. A Merck e a HP, por exemplo, parecem ter revertido seus acentuados declínios enquanto estávamos elaborando este texto; ainda não sabemos se essas empresas conseguirão sustentar a recuperação, mas ambas mostravam melhoria nos resultados no momento da escrita deste livro. Isso me leva a um importante subtema deste trabalho, que retomaremos mais adiante: da mesma forma que as excelentes empresas podem tropeçar, algumas voltam a se levantar. É importante notar que o objetivo da nossa pesquisa não é proclamar quais empresas são excelentes hoje ou quais empresas se tornarão excelentes, permanecerão excelentes ou entrarão em declínio no futuro. Estudamos períodos históricos de desempenho para revelar a dinâmica básica que se correlaciona com o desenvolvimento da excelência (ou sua perda).

*A Fannie Mae e outras ruínas financeiras de 2008:* Quando selecionamos o grupo de empresas em declínio para o estudo em 2005, a Fannie Mae e outras instituições financeiras do nosso banco de dados original ainda não haviam caído o suficiente para se qualificar para esta análise. Incluir posteriormente qualquer uma dessas empresas em nosso estudo implicaria reduzir o rigor de nossa análise, mas não poderíamos ignorar o fato de algumas reconhecidas companhias financeiras (e, em particular, a Fannie Mae, que foi uma empresa feita para vencer) terem sucumbido a uma das mais espetaculares ruínas financeiras da história. Em vez de incluir essas empresas no estudo de último minuto devido ao fato de elas terem chegado às manchetes, incluí um breve comentário sobre a Fannie Mae no Apêndice 3.

*Grupo de comparação de sucesso:* Todos os nossos estudos de pesquisa envolvem um grupo de controle. A pergunta fundamental *não* é “O que os sucessos têm em comum?” ou “O que os fracassos têm em comum?”. A pergunta fundamental é “O que aprendemos com a análise do *contraste* entre o sucesso e o fracasso?”. Para essa análise, montamos um grupo de “contrastes de sucesso” – empresas de comparação – que surgiram no mesmo setor, no período em que as empresas de nosso estudo primário vivenciaram o declínio. (Para a metodologia de seleção das empresas do grupo de comparação, veja o Apêndice 2.) Para um exemplo, veja o gráfico “Um estudo de contrastes”, a seguir. No início dos anos 1970, as duas empresas apresentadas nesse gráfico, a Ames Department Stores e o Wal-Mart (um contraste que discutiremos adiante), eram praticamente gêmeas idênticas. Elas tinham o mesmo modelo de negócios. Tinham faturamento e lucros similares. Ambas atingiram enor-



me crescimento. Ambas tinham fortes líderes empreendedores no controle. E, como é possível ver no gráfico, ambas atingiram retornos excepcionais aos investidores, muito acima do mercado financeiro em geral por mais de uma década, e as duas curvas se acompanham de perto. Mas então as curvas se distanciam completamente, uma empresa despencando, enquanto a outra continua a subir. Por que uma caiu e a outra não? Esse contraste ilustra nosso modelo de comparação.

*Correlações, não causas:* As variáveis que identificamos em nossa pesquisa se *correlacionam* com os padrões de desempenho estudados, mas não podemos afirmar a existência de uma relação *causal* definitiva. Se pudéssemos conduzir experimentos controlados por placebo, aleatórios, prospectivos e duplos-cegos, poderíamos criar um modelo preditivo de desempenho corporativo. Mas experimentos desse tipo não existem no mundo real da gestão e, dessa forma, é impossível afirmar uma relação de causa e efeito com 100% de certeza. Dito isso, nosso método de contraste nos proporciona maior confiança nos resultados do que se tivéssemos analisado apenas os sucessos ou apenas os fracassos.

*Vantagens da análise histórica:* Empregamos um método histórico, estudando cada empresa desde a sua fundação até o ponto final de nossa investigação, concentrando-nos em períodos específicos de desempenho. Coletamos uma série de dados históricos, como relatórios anuais e financeiros, artigos publicados sobre a empresa, livros, estudos de caso acadêmicos, relatórios de analistas e materiais de referência do setor. Isso é importante porque nos basear unicamente em comentários retroativos ou entrevistas retrospectivas aumenta as chances de conclusões enganosas. Usando uma conhecida história de sucesso para ilustrar esse ponto, se nos baseássemos exclusivamente em comentários retrospectivos sobre a Southwest Airlines *depois* que de ela ter se tornado um sucesso, esses relatos seriam contaminados pelo conhecimento do autor em relação ao sucesso da Southwest e, portanto, seriam tendenciosos. Por exemplo, alguns relatos retrospectivos atribuem o sucesso da Southwest à implementação pioneira de um modelo inovador e inigualável de companhia aérea (em parte, porque os autores acreditam que os vencedores devem ser inovadores); mas, na verdade, uma leitura cuidadosa dos documentos históricos demonstra que a Southwest, em grande parte, copiou seu modelo da Pacific Southwest Airlines no final da década de 1960. Se fôssemos nos basear unicamente nos relatos retrospectivos, nossa conclusão sobre por que a Southwest se tornou uma excelente empresa seria desencaminhada.

Dessa forma, inferimos nossos modelos principalmente de evidências *do momento dos eventos, antes de o resultado ser conhecido*, e analisamos as evidências em ordem cronológica. Documentos publicados em cada momento são escritos sem conhecimento do eventual sucesso ou fracasso da empresa e, dessa forma, evitam distorções provenientes de saber o resultado. Então, por exemplo, o material que temos sobre a Zenith que foi publicado no início da década de 1960, quando a Zenith estava no auge, nos proporciona uma visão da Zenith naquele momento, sem ser maculada pelo fato de a Zenith vir a cair. As entrevistas exercem uma função mínima em nosso método de pesquisa e, neste estudo (pelo fato de as pessoas terem uma grande necessidade de se justificar), não conduzimos entrevista alguma com membros atuais ou recentes da administração. Isso não quer dizer que as informações históricas sejam perfeitas – as empresas podem seletivamente excluir informações prejudiciais de seus relatórios anuais, por exemplo, e os jornalistas podem escrever com um ponto de vista preconcebido. Também não estou completamente livre de apresentar algum viés retrospectivo, já que sempre conheço o sucesso ou o fracasso da empresa que estou estudando e não tenho como apagar isso do meu cérebro. Mas, mesmo com essas limitações, nosso método histórico comparativo nos ajuda a enxergar com mais clareza os fatores correlacionados com a ascensão e queda de excelentes empresas.

Esse processo de analisar evidências históricas do momento do evento, antes da queda de uma empresa, resulta em uma das conclusões mais importantes do estudo: uma empresa de fato pode parecer muito saudável por fora, mas já estar em declínio, perigosamente à beira de uma enorme queda, como o Bank of America em 1980. E é isso que torna o processo de declínio tão aterrorizante; ele pode se aproximar sem ser detectado e – à primeira vista, de repente – você se vê imerso em grandes problemas.

Isso nos leva a uma série fascinante de questões: Existem estágios claramente distinguíveis de declínio? Em caso positivo, é possível identificar antecipadamente o declínio? Quais são os indicativos desses estágios? É possível reverter o declínio e, se for o caso, como? Existe um ponto a partir do qual é impossível voltar?

## OS RESULTADOS: O MODELO DOS CINCO ESTÁGIOS

Um dia, cercado de papéis de pesquisa na mesa da nossa sala de jantar, clicando no meu laptop enquanto tentava enxergar algum padrão nas cronologias de declínio, comentei com minha mulher, Joanne: “Estou achando muito mais difícil entender isso do que analisar como as empresas se tornam excelentes.” Por mais que eu elaborasse e reelaborasse modelos conceituais para traduzir o processo de declínio, sempre encontrava exemplos que contradiziam o modelo e diferentes permutas do padrão.

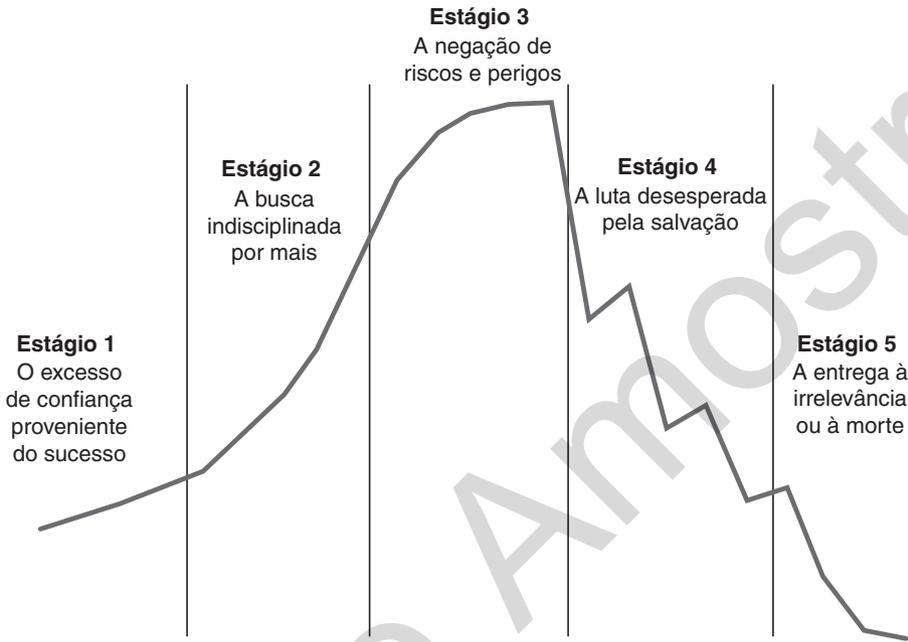
Joanne sugeriu que eu desse uma olhada na primeira frase do romance *Ana Karenina*, de Tolstoi: “Todas as famílias felizes são iguais. As infelizes o são cada uma à sua maneira.” Ao longo deste estudo, recorri continuamente à citação de *Ana Karenina*. Tendo estudado as duas faces da moeda, como as empresas se tornam excelentes e como as empresas caem, concluí que existem mais maneiras de cair do que de se tornar excelente. Elaborar um modelo de declínio com base em dados foi mais difícil do que construir um modelo de ascensão com base em dados.

Mesmo assim, foi possível criar, com base nos dados, um modelo de estágios para o modo como as gigantes caem. Ele não é o modelo definitivo de declínio corporativo – as empresas claramente podem cair sem seguir esse modelo à risca (a partir de fatores como fraude, um azar catastrófico, escândalos e assim por diante) –, mas se trata de uma descrição precisa dos casos que estudamos nesta análise, com uma ligeira exceção (a A&P teve um tipo diferente de Estágio 2). Como escreveu o professor de estatística George E. P. Box, “todos os modelos estão errados; alguns modelos são úteis”, esse modelo é útil para entender, pelo menos em parte, como excelentes empresas podem cair.<sup>15</sup> E, igualmente importante, acredito que possa ser útil para líderes que buscam impedir, detectar ou reverter o declínio.

O modelo consiste em cinco estágios que evoluem em sequência. Resumirei os cinco estágios aqui e proporcionarei uma descrição mais detalhada de cada um nas páginas a seguir.

**ESTÁGIO 1: O EXCESSO DE CONFIANÇA PROVENIENTE DO SUCESSO.** As empresas excelentes podem ver a si mesmas protegidas pelo sucesso; o ímpeto acumulado pode levar um empreendimento adiante por algum tempo, mesmo que seus líderes tomem decisões ruins ou se tornem indisciplinados.

## Os Cinco Estágios do Declínio



O Estágio 1 começa quando as pessoas se tornam arrogantes, sentindo que têm direito ao sucesso e perdem de vista os fatores básicos que verdadeiramente criaram o sucesso da empresa. Quando a retórica do sucesso (“Temos sucesso porque fazemos essas coisas específicas”) substitui o profundo conhecimento e insight (“Temos sucesso porque *sabemos por que* fazemos essas coisas específicas e em quais condições deixam de funcionar”), o declínio provalmente se seguirá. A sorte e o acaso desempenham papel relevante em muitos resultados de sucesso e os que deixam de reconhecer o papel que a sorte pode ter exercido em seu sucesso – e, dessa forma, superestimam o próprio mérito e a capacidade – sucumbem ao excesso de confiança.

**ESTÁGIO 2: A BUSCA INDISCIPLINADA POR MAIS.** O excesso de confiança do Estágio 1 (“Somos demais, podemos fazer *qualquer coisa!*”) leva a empresa diretamente ao Estágio 2, A Busca Indisciplinada por Mais – mais escala, mais crescimento, mais aplausos, mais qualquer coisa que as pessoas no poder