

Autor de
*Feitas para durar e
Vencedoras por opção*

Mais de 4 milhões
de exemplares
vendidos

Jim Collins
**EMPRESAS FEITAS
PARA VENCER**

Good to great

**POR QUE ALGUMAS EMPRESAS ALCANÇAM
A EXCELÊNCIA... E OUTRAS NÃO**



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2018

Capítulo de Amostra

Este livro é dedicado aos chimpanzés.
Amo todos vocês, sem exceção.

SUMÁRIO

Agradecimentos	7
Prefácio	11
1 O bom é inimigo do ótimo	13
2 Liderança de nível 5	33
3 Primeiro quem ... Depois o quê	63
4 Enfrente a verdade nua e crua (mas nunca perca a fé)	95
5 O conceito do porco-espinho (a simplicidade dentro dos três círculos)	127
6 Uma cultura da disciplina	165
7 Aceleradores tecnológicos	197
8 O volante e o circuito da destruição	221
9 De “feitas para vencer” a “feitas para durar”	249
Epílogo - perguntas comuns	277
Apêndice 1.A - Processo de seleção das empresas	289
Apêndice 1.B - Seleção das empresas do grupo de comparação direta	301
Apêndice 1.C - Comparações que não se sustentam	307
Apêndice 1.D - Visão geral das etapas da pesquisa	309
Apêndice 2.A - Análise comparativa entre CEOs da casa e de fora	325
Apêndice 5.A - Ranking de análise do setor	329
Apêndice 8.A - Comportamento típico do “circuito da destruição” nas empresas dos grupos de comparação	331
Apêndice 8.B - Resumo da análise de aquisições	339
Notas	341
Índice remissivo	359

Agradecimentos

Afirmar que “este livro é de autoria de Jim Collins” seria um exagero. Sem a importante contribuição de muitas outras pessoas, ele decerto não existiria.

Os membros da equipe de pesquisa encabeçam a lista. Foi realmente uma bênção ter um grupo tão extraordinário de pessoas dedicadas ao projeto. No todo, eles contribuíram para o projeto com alguma coisa da ordem de 15 mil horas de trabalho – e a meta que estabeleceram para si mesmos, em termos de qualidade, representou um padrão alto demais para eu tentar acompanhar. Enquanto me debatia em meio ao processo de escrever o livro, eu enxergava todos os incansáveis membros da equipe, que dedicaram meses (e, em alguns casos, até anos) a este trabalho, olhando por cima de meu ombro e me responsabilizando – desafiando-me a criar um manuscrito final à altura de seus padrões, à altura de seu esforço e contribuição. Espero que esta obra conte com a aprovação deles. Qualquer falha em atingir esta meta é de minha inteira responsabilidade.

INTEGRANTES DA EQUIPE DE PESQUISA DO LIVRO

Brian J. Bagley	Lane Hornung	Vicki Mosur Osgood
Scott Cederberg	Christine Jones	Alyson Sinclair
Anthony J. Chirikos	Scott Jones	Peter Van Genderen
Jenni Cooper	Stefanie A. Judd	Paul Weissman
Duane C. Duffy	Brian C. Larsen	Leigh Wilbanks
Eric Hagen	Weijia (Eve) Li	Amber L. Young
Morten T. Hansen	Nicholas M. Osgood	

Além deles, gostaria de agradecer a Denis B. Nock, da Faculdade de Administração da Universidade do Colorado, que foi muito útil em ajudar a identificar e recrutar os melhores dentre os melhores alunos de graduação para integrar a equipe de pesquisa. Ter os membros certos na equipe deste projeto foi o fato isolado mais importante para seu sucesso, e Denis desempenhou papel decisivo ao formar uma equipe de gente fantástica. Também na Universidade do Colorado, devo muito a Carol Krismann e sua dedicada equipe da Biblioteca William M. White de Administração, que trabalharam pacientemente com os membros da equipe de pesquisa, para localizar qualquer informação considerada obscura. Além de Carol, gostaria de agradecer a Betty Grebe, Dinah McKay, Jean Whelan, Lynnette Leiker e Martha Jo Sani.

Sou particularmente grato a um grande número de leitores críticos, que investiram horas na leitura dos rascunhos do manuscrito e foram de uma franqueza absoluta acerca do que era preciso melhorar. No entanto, apesar dos comentários às vezes rudes (e sempre úteis), essas pessoas alimentaram continuamente minha fé no potencial do projeto. Pela sinceridade e pelo insight, quero agradecer a: Kirk Arnold, R. Wayne Boss, Natalia Cherney-Roca, Paul M. Cohen, Nicole Toomey Davis, Andrew Fenniman, Christopher Forman, William C. Garriock, Terry Gold, Ed Greenberg, Martha Greenberg, Wayne H. Gross, George H. Hagen, Becky Hall, Liz Heron, John G. Hill, Ann H. Judd, Rob Kaufman, Joe Kennedy, Keith Kennedy, Butch Kerzner, Alan Khazei, Anne Knapp, Bettina Koski, Ken Krechmer, Barbara B. Lawton (Ph.D), Kile Lefkoff, Kevin Maney, Bill Miller, Joseph P. Modica, Thomas W. Morris, Robert Mrlik, John T. Myser, Peter Nosler, Antonia Ozeroff, Jerry Peterson, Jim Reid, James J. Robb, John Rogers, Kevin Rumon, Heather Reynolds Sagar, Victor Sanvido, Mason D. Schumacher, Jeffrey L. Seglin, Sina Simantob, Orin Smith, Peter Staudhammer, Rick Sterling, Ted Stolberg, Jeff Tarr, Jean Taylor, Kim Hollingsworth Taylor, Tom Tierney, John Vitale, Dan Wardrop, Mark H. Willies, David L. Witherow e Anthony R. Yue.

Tivemos muita sorte de poder contar com a participação de executivos que foram fundamentais na transformação de várias empresas que antes eram boas e hoje são excelentes. Eles aturaram com paciência nossas perguntas, em entrevistas de uma a duas horas e, às vezes, em conversas de acompanhamento. A cada uma das seguintes pessoas, desejo expressar minha esperança de que este livro tenha captado o

melhor de tudo o que vocês realizaram. Sério, vocês são os heróis não aclamados do mundo dos negócios, nos Estados Unidos: Robert Aders, William F. Aldinger III, Richard J. Appert, Charles J. Aschauer Jr., Dick Auchter, H. David Aycock, James D. Bernd, Douglas M. Bibby, Roger E. Birk, Marc C. Breslawsky, Eli Broad, Dr. Charles S. Brown, Walter Bruckart, Vernon A. Brunner, James E. Campbell, Fred Canning, Joseph J. Cisco, Richard Cooley, Michael J. Critelli, Joseph F. Cullman Terceiro, John A. Doherty, Douglas D. Drysdale, Lyle Everingham, Meredith B. Fischer, Paul N. Fruitt, Andreas Gembler, Milton L. Glass, James G. Grosklaus, Jack Gunddhofer, George B. Harvey, James Herring, James D. Hlavacek, Gene D. Hoffman, J. Timothy Howard, Charles D. Hunter, F. Kennedy Iverson, James A. Johnson, L. Daniel Jorndt, Robert L. Joss, Arthur Juergens, William E. Kelvie, Linda K. Knight, Glenn S. Kraiss, Robert J. Levin, Edmund Wattis Littlefield, David O. Maxwell, Hamish Maxwell, Ellen Merlo, Hyman Meyers, Arjay Miller, John N. D. Moody, David Nassef, Frank Newman, Arthur C. Nielsen Jr., John D. Ong, Dr. Emanuel M. Papper, Richard D. Parsons, Derwyn Phillips, Marvin A. Pohlman, William D. Pratt, Fred Purdue, Michael J. Quigley, George Rathmann, Carl E. Reichardt, Daniel M. Rexinger, Bill Rivas, Dennis Roney, Francis C. Rooney Jr., Wayne R. Sanders, Robert A. Schoellhorn, Bernard H. Semler, Samuel Siegel, Thomas E. Skelly, Joseph P. Stiglich, Joseph F. Turley, Glenn S. Utt Jr., Edward Villanueva, Charles R. Walgreen Terceiro, Charles R. Walgreen Jr., William H. Webb, Geoger Weissman, Blair White, William Wilson, Alan L. Wurtzel e William E. Zierden.

Inúmeras pessoas das empresas que figuram em nossa pesquisa foram extremamente prestativas em nos conseguir entrevistas, além de documentos e informações vitais. Gostaria de agradecer em particular a Catherine Babington, David A. Baldwin, Ann Fahey-Widman e Miriam Welty Transgrud, dos laboratórios Abbot; Ann M. Collier, da Circuit City; John P. DiQuollo, da Fannie Mae; David A. Fausch e Danielle M. Frizzi, da Gillette; Tina Barry, por seu apoio na Kimberly-Clark e seus insights sobre Darwin Smith; Lisa Crouch e Angie McCoy, da Kimberly-Clark; Jack Cornett, da Kroger; Terry S. Lisenby e Cornelia Wells, da Nucor; Timothy A. Sompolski e Steven C. Parrish, da Philip Morris; Sheryl Y. Battles e Diana L. Russo, da Pitney Bowes; Thomas L. Mammoser e Laurie L. Meyer, da Walgreens; e Naomi S. Ishida, da Wells Fargo.

Gostaria de fazer um agradecimento especial a Diane Compagno Miller, por nos ajudar a abrir as portas da Wells Fargo; a John S. Reed, que fez o mesmo na Philip Morris; a Sharon L. Wurtzel, que fez o mesmo na Circuit City; a Carl M. Brauer, por seus insights sobre a Circuit City e por compartilhar generosamente seus manuscritos sobre o assunto; a James G. Clawson, por seus *cases* e insights sobre a Circuit City; a Karen Lewis, por seu apoio com os arquivos da Cia. Hewlett-Packard; a Tracy Russel e seus colegas no Center for Research in Security Prices, por sua diligência em nos disponibilizar sempre os dados mais atualizados disponíveis; a Nik Sagar, pela *key beta*; a Marvin Bressler, por seu insight e sabedoria; a Bruce Woolpert, por me ajudar a compreender o conceito dos mecanismos (e por seu apoio constante); ao Dr. Jeffrey T. Luftig, por permitir o acesso ao seu cérebro fantástico; ao Prof. William Briggs, por sua habilidade para transformar um problema complexo em simplicidade útil; ao almirante Stockdale, por seus inestimáveis ensinamentos; a Jennifer Futernick, por sua inspiração ao criar o salão McKinsey, que deu partida a este projeto; e a Bill Meehan, por ter soltado a fagulha inicial.

Gostaria de destacar, em especial, Jerry Porras, meu orientador de pesquisa; Peter Ginsberg, meu agente de confiança e conselheiro no mundo das publicações; Liza Berkowitz, que faz mágica, e Adrian Zackheim, que demonstrou seu entusiasmo e apoiou o projeto deste livro desde o momento em que soube da sua existência.

Finalmente, sou imensamente grato por merecer a sorte de estar casado com Joanne Ernst. Após vinte anos de casamento, ela continua a tolerar a minha natureza meio neurótica e minha propensão a me consumir em projetos como este. Ela não é apenas minha crítica mais rigorosa; é também meu apoio mais profundo e mais permanente. A definição essencial do sucesso na vida vem do fato de seu companheiro ou companheira gostar de você e respeitá-lo cada vez mais, à medida que os anos passam. Nesse particular, mais do que em qualquer outro, espero ser tão bem-sucedido quanto ela é.

Prefácio

Enquanto eu terminava este manuscrito, decidi subir uma trilha íngreme e rochosa em Eldorado Springs Canyon, que fica bem ao sul de minha casa, em Boulder, Colorado. Estava parado lá em cima, em um dos meus pontos de observação prediletos, diante de uma vista da parte alta da paisagem, ainda recoberta por uma camada de neve que a envolve no inverno, quando uma dúvida estranha surgiu em minha mente: quanto dinheiro alguém teria que me pagar para *não* publicar o livro *Empresas feitas para vencer*?

Foi uma experiência mental interessante, tendo em vista o fato de que eu acabara de passar os últimos cinco anos trabalhando no projeto de pesquisa e escrevendo este livro. Não que não houvesse *algum* valor que pudesse me induzir a enterrá-lo; mas, no momento em que cruzei o limiar das centenas de milhares de dólares, era hora de fazer o caminho de volta. Nem tudo isso conseguia me convencer a abandonar o projeto. No fundo, sou como um professor. E, como tal, é impossível não dividir o que aprendemos com tantos alunos mundo afora. E é dentro do espírito do aprendizado e do ensinamento que estou trazendo à luz este trabalho.

Após me esconder durante vários meses, como um eremita, no que chamo de “modo monge”, eu adoraria ouvir a opinião das pessoas sobre o que dá certo e o que não dá certo para elas. Espero que vocês encontrem muitas informações valiosas nessas páginas e se comprometam a aplicar o que aprenderem em tudo o que fizerem – se não em sua empresa, pelo menos em seu trabalho na área social – e, se não nele, pelo menos em sua própria vida.

Jim Collins
Boulder, Colorado
27 de março de 2001

1

O BOM É INIMIGO DO ÓTIMO

É isso que torna a morte tão difícil: a curiosidade não satisfeita.

Beryl Markham
*West with the Night*¹

O bom é inimigo do ótimo.

E esta é uma das razões-chave para explicar por que existem tão poucas coisas que se tornam excelentes.

Não temos ótimas escolas, principalmente porque temos boas escolas. Não temos um governo excelente – sobretudo porque temos um bom governo. Poucas pessoas levam vidas ótimas, em grande parte porque é tão fácil construir uma vida boa... A grande maioria das empresas jamais se torna excelente, só porque já é suficiente ser boa – e é esse seu principal problema.

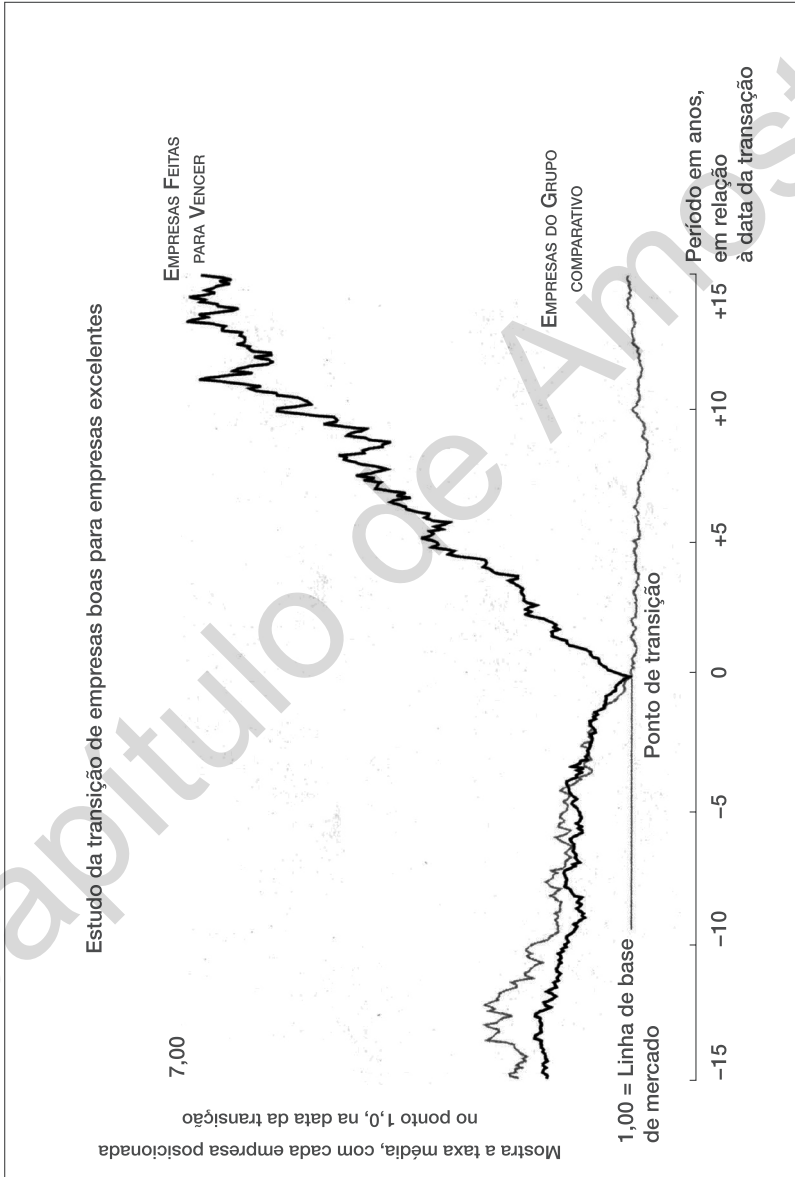
Essa questão se tornou clara para mim de maneira contundente em 1996, quando eu jantava com um grupo de líderes pensadores, reunidos para uma discussão sobre desempenho organizacional. Bill Meehan, diretor responsável pela gerência do escritório de São Francisco da empresa de consultoria McKinsey & Company, debruçou-se na mesa e confidenciou, como quem não quer nada: “Sabe, Jim, todos aqui adoram o livro *Feitas para durar*. Você e seu coautor fizeram um trabalho fantástico de pesquisa e texto. Mas, infelizmente, ele é um livro sem nenhuma utilidade”.

Curioso, pedi a ele que me explicasse melhor.

“As empresas sobre as quais você escreveu sempre foram em sua maioria excelentes”, afirmou. “Elas nunca foram boas empresas que tiveram de se transformar em excelentes. Houve fundadores, como

EMPRESAS FEITAS PARA VENCER

David Packard e George Merck, que moldaram nessas organizações a característica de excelência desde o início. Mas, e a vasta maioria das empresas que um dia acorda, no meio do caminho, e percebe que é boa, mas não excelente?”



O BOM É INIMIGO DO ÓTIMO

Hoje, compreendo que Meehan, para impressionar, exagerava ao considerar o livro “inútil”. No entanto, estava correta sua observação de que as empresas realmente excelentes, em sua grande maioria, sempre foram excelentes; e que a grande maioria das empresas boas permanece assim – ou seja, boas, mas não excelentes. Na verdade, o comentário de Meehan acabou sendo um presente de valor inestimável, já que plantou em mim a semente de uma pergunta que se tornou a base desta obra: “Uma boa empresa pode se tornar uma empresa excelente? Em caso afirmativo, como?”. Ou será que a doença de ser “somente boa” é incurável?

Cinco anos depois daquele fatídico jantar, é possível dizer agora, sem sombra de dúvida, que a transição de uma empresa boa para excelente *realmente* pode ocorrer, e que aprendemos muito sobre as variáveis sutis que fazem essa transformação acontecer. Inspirados no desafio lançado por Bill Meehan, minha equipe de pesquisadores e eu embarcamos num trabalho de pesquisa de cinco anos, uma jornada para explorar os mecanismos internos da transformação de uma empresa boa em uma empresa excelente.

Para que possam entender rapidamente a ideia do projeto, observem o gráfico na página 14.* Basicamente, identificamos empresas que deram esse salto, de resultados bons para excelentes, e os sustentaram ao longo de pelo menos 15 anos. Confrontamos essas empresas – que passaremos a chamar de empresas “feitas para vencer” – com um grupo rigorosamente selecionado, formado por companhias que fracassaram na tentativa de dar o salto, e com outro grupo de empresas que, quando chegaram a concretizá-lo, não conseguiram sustentar os resultados. Comparamos, então, as empresas que antes eram boas e passaram a excelentes com as empresas do grupo comparativo, para detectar os fatores essenciais e diferenciadores que atuaram no processo.

As empresas feitas para vencer que passaram pelo crivo final e compuseram o estudo atingiram resultados extraordinários, com um retorno médio acumulado do capital aproximadamente 6,9 vezes maior que a média do mercado, nos 15 anos que se seguiram ao

* Nas notas do Capítulo 1, no final do livro, o leitor encontrará uma descrição detalhada do método usado para criar os gráficos das páginas 14 e 17.

EMPRESAS FEITAS PARA VENCER

seu ponto de transição.² Para colocar esse resultado em perspectiva, a General Electric - considerada por muitos a empresa mais bem administrada dos Estados Unidos atualmente - superou o mercado 2,8 vezes, entre 1985 e 2000.³ Além do mais, se em 1965 você tivesse investido um dólar num fundo mútuo das empresas "feitas para vencer" - sendo que cada uma delas mantivesse a taxa média de mercado até a data da transição - e investisse, simultaneamente, um dólar num fundo de ações do mercado, aquele dólar que você investiu no fundo das empresas "feitas para vencer", atualizado até 1º de janeiro de 2000, teria sido multiplicado 471 vezes - em comparação com o incremento de 56 vezes apresentado pelo mercado.⁴

São números admiráveis, que se tornam ainda mais significativos quando se leva em conta o fato de que representam o resultado de empresas que antes não eram tão *admiráveis*. Basta citar um caso: o da Walgreens. Ao longo de mais de 40 anos, a Walgreens vinha se comportando como uma empresa absolutamente dentro da média, que acompanhava mais ou menos o mercado. Depois, em 1975, aparentemente do nada, *bang!* A Walgreens começou a subir... e subir... e subir... e subir... e continuou subindo. De 31 de dezembro de 1975 até 1º de janeiro de 2000, um dólar investido na Walgreens batia em quase duas vezes um dólar investido na superstar de tecnologia, Intel, na GE em quase cinco vezes, na Coca-Cola em quase oito vezes, e no mercado geral de ação - incluindo ações da NASDAQ, que subiram muito no final de 1999 - em mais de 15 vezes.*

* O cálculo do retorno de investimento em ações utilizado neste livro reflete o retorno total acumulado para um investidor e os dividendos reinvestidos e ajustados para *splits*. O "mercado geral de ações" (muitas vezes chamado simplesmente de "mercado") reflete a totalidade de ações negociadas na Bolsa de Nova York, na American Stock Exchange, e na NASDAQ. Ver as notas do Capítulo 1 para obter detalhes sobre as fontes de dados e cálculos efetuados.

O BOM É INIMIGO DO ÓTIMO



Obs.:

1. US\$ 1, dividido igualmente pelas empresas em cada grupo em 1ª de janeiro de 1965.
2. Cada empresa foi mantida na taxa de retorno de mercado, até a data da transição.
3. Valor acumulado de cada fundo, apurado em 1ª de janeiro de 2000.
4. Dividendos reinvestidos, ajustados para todos os *splits*.

Por que diabos uma empresa com uma história tão longa e sem nada de especial conseguiu se transformar num empreendimento que superou algumas das organizações mais bem administradas do mundo? E por que a Walgreens conseguiu dar esse salto, quando outras empresas no mesmo setor, com as mesmas oportunidades e com recursos semelhantes, como a Eckerd, *não* conseguiram? Esse caso, isoladamente, resume a essência de nossa pesquisa.

O livro não é sobre a Walgreens em si, ou qualquer outra das empresas específicas que estudamos. É sobre: uma empresa pode deixar de ser boa e se tornar excelente? Em caso afirmativo, de que forma? E também sobre a nossa busca de respostas universais e eternas, que possam ser utilizadas por qualquer organização.

Nossa pesquisa de cinco anos rendeu muitos *insights* – vários deles surpreendentes e diferentes do senso comum, no entanto, podemos destacar uma conclusão: acreditamos que toda organização pode melhorar substancialmente sua posição e seu desempenho, e talvez até alcançar a excelência, se aplicar de forma consciente o conjunto articulado de ideias que revelamos no estudo.

EMPRESAS FEITAS PARA VENCER

Este livro é dedicado a ensinar o que aprendemos. O restante deste capítulo introdutório narra a história de nossa jornada, dá detalhes sobre o nosso método de pesquisa e apresenta uma prévia das descobertas-chave. No Capítulo 2, mergulhamos de cabeça nas descobertas em si, a começar com uma das mais polêmicas de todo o estudo: a Liderança de nível 5.

CURIOSIDADE INDÔMITA

É comum as pessoas perguntarem: “O que lhe motiva a conduzir esses enormes projetos de pesquisa?”. É uma boa pergunta. E a resposta básica é: curiosidade. Não há nada que eu considere mais vibrante do que pegar uma pergunta cuja resposta eu não sei e embarcar numa pesquisa, em busca de respostas. Tenho uma profunda satisfação em entrar no barco, como os exploradores Lewis e Clark, e rumar para o oeste, dizendo: “A gente não sabe o que vai encontrar quando chegar lá, mas com certeza vamos te contar quando voltarmos”.

Aqui está a pequena história dessa odisseia particular, iniciada para satisfazer uma curiosidade.

Fase I: A busca

Com a pergunta na mão, comecei a reunir uma equipe de pesquisadores. (Sempre que uso “nós”, ao longo deste livro, refiro-me à equipe de pesquisa. Ao todo, 21 pessoas trabalharam no projeto, em determinados pontos-chave, em geral em grupos de quatro a seis pessoas, de cada vez.)

Nossa tarefa foi encontrar empresas que antes eram boas e passaram a ser excelentes, conforme exemplificado no gráfico da página 14. Iniciamos uma “marcha fúnebre de análise financeira” de seis meses de duração, em busca de empresas que apresentassem o seguinte padrão básico: 15 anos de retorno acumulado de investimento em ações na média do mercado ou abaixo dela, marcado por um ponto de transição; em seguida, retorno acumulado pelo menos três vezes superior

O BOM É INIMIGO DO ÓTIMO

à média do mercado, ao longo dos 15 anos subsequentes. Escolhemos períodos de 15 anos porque transcenderiam os sucessos repentinos e os intervalos de sorte (ninguém pode ser sortudo assim durante 15 anos seguidos), além de exceder o período médio de gestão da maioria dos CEOs (o que nos ajudaria a separar as grandes empresas daquelas que deram a sorte de ter um único grande líder). E nos decidimos pelo limite de três vezes a média de mercado porque é superior ao desempenho das empresas amplamente reconhecidas como “excelentes”. Para estabelecer uma perspectiva, um fundo mútuo de empresas VIPs superou a média de mercado em apenas 2,5 vezes, no período de 1985 a 2000: 3M, Boeing, Coca-Cola, GE, Hewlett-Packard, Intel, Johnson & Johnson, Merck, Motorola, Pepsi, Procter & Gamble, Wal-Mart e Walt Disney. Um time nada fácil de se bater, diga-se de passagem.

De um universo inicial de empresas que apareceram na lista das 500 mais da *Fortune*, entre 1965 e 1995, montamos um processo sistemático de busca e encontramos 11 exemplos de empresas que antes eram boas e hoje são excelentes. (Incluímos uma descrição detalhada de nossa busca no Apêndice 1.A.) No entanto, alguns pontos merecem ser rapidamente mencionados aqui.

Primeiro, a empresa tinha de apresentar o padrão de transição de empresa boa para excelente *independentemente do desempenho de seu setor*; se o setor inteiro apresentasse o mesmo padrão, desconsiderávamos a empresa. Segundo, debatemos para definir se usaríamos critérios adicionais de seleção, além do retorno acumulado do investimento em ações – tais como o impacto de sua atuação na sociedade ou o bem-estar experimentado pelos empregados. Por último, decidimos limitar nossa seleção ao padrão de “feitas para vencer”, já que não pudemos conceber outro método legítimo e consistente para fazer a seleção com base nessas variáveis sem introduzir nossas próprias ideias preconcebidas. No último capítulo, porém, examino a relação entre os valores corporativos e as empresas *duradouras* “feitas para vencer”, mas o foco desse esforço específico de pesquisa é responder a uma questão bem clara: como transformar uma boa organização numa empresa que produz resultados excelentes, mantidos ao longo do tempo.

EMPRESAS FEITAS PARA VENCER

CASOS DE EMPRESAS QUE ERAM BOAS E SE TORNARAM EXCELENTES

Empresa	Resultados desde o ponto de transição até 15 anos depois*	Ano de transição + 15
Abbot	3,98 vezes a média do mercado	1974-1989
Circuit City	18,50 vezes a média do mercado	1982-1997
Fannie Mae	7,56 vezes a média do mercado	1984-1999
Gillette	7,39 vezes a média do mercado	1980-1995
Kimberly-Clark	3,42 vezes a média do mercado	1972-1987
Kroger	4,17 vezes a média do mercado	1973-1988
Nucor	5,16 vezes a média do mercado	1975-1990
Philip Morris	7,06 vezes a média do mercado	1964-1979
Pitney Bowes	7,16 vezes a média do mercado	1973-1988
Walgreens	7,34 vezes a média do mercado	1975-1990
Wells Fargo	3,99 vezes a média do mercado	1983-1998

* Taxa de retorno acumulado do investimento em ações, em relação à média do mercado.

À primeira vista, ficamos surpresos com a lista. Quem imaginaria que a Fannie Mae pudesse superar empresas como a GE e a Coca-Cola? Ou que a Walgreens bateria a Intel? Essa lista surpreendente – seria impossível reunir um grupo mais heterogêneo – nos ensinou, logo de cara, uma lição-chave: é possível fazer a transição de empresa boa para excelente nas situações mais improváveis. Essa foi a primeira das muitas surpresas que nos levaram a reavaliar a nossa visão de excelência empresarial.

Fase 2: Comparar com o quê?

Em seguida, demos, talvez, o passo mais importante em todo o esforço de pesquisa: confrontar as empresas que fizeram a transição de boas a excelentes com um conjunto criteriosamente selecionado de empresas que não o fizeram – que passaremos a chamar de “grupo de comparação direta”. A questão crucial, em nosso estudo, não é (tão somente) “o que as empresas ‘feitas para vencer’ têm em comum?”, e sim “o que as empresas ‘feitas para vencer’ têm em comum e o que as *distingue* das empresas do grupo de com-

O BOM É INIMIGO DO ÓTIMO

paração direta?”. Veja da seguinte forma: suponha que você queira estudar o fator que produz ganhadores de medalhas de ouro nos jogos olímpicos. Se você estudasse apenas os ganhadores, descobriria que todos eles têm treinadores. Porém, se analisássemos os atletas que integraram a equipe olímpica e jamais ganharam uma medalha nos jogos olímpicos, descobriríamos que eles *também* tinham treinadores! A questão fundamental é “quais são os fatores que, sistematicamente, diferenciaram os ganhadores de medalhas de ouro olímpicas dos atletas que nunca conquistaram uma medalha?”.

Selecionamos dois grupos de empresas para fazer o controle/comparação. O primeiro grupo foi o das “comparações diretas” – ou seja, empresas que faziam parte do mesmo setor de atividades daquelas que deixaram de ser boas para se tornarem excelentes, com as mesmas oportunidades e recursos semelhantes, à época da transição, mas que não fizeram o salto (ver o Apêndice 1.B para ver detalhes sobre o nosso processo de seleção). O segundo grupo foi o das “comparações não sustentadas” – ou seja, empresas que deram um salto de curta duração da condição de “boas” para a de “excelentes”, mas não conseguiram manter a trajetória. O nosso objetivo, nesse caso, era focar a questão da sustentabilidade (ver o Apêndice 1.C). Ao todo, isso nos rendeu um conjunto de 28 empresas: 11 “feitas para vencer”, 11 empresas de comparação direta e 6 de comparações não sustentadas.

O CONJUNTO COMPLETO DO ESTUDO

<i>Empresas feitas para vencer</i>	<i>Comparação direta</i>
Abbott	Upjohn
Circuit City	Silo
Fannie Mae	Great Western
Gillette	Warner-Lambert
Kimberly-Clark	Scott Paper
Kroger	A&P
Nucor	Bethlehem Steel
Philip Morris	RJ Reynolds
Pitney Bowes	Addressograph
Walgreens	Eckerd
Wells Fargo	Bank of America

EMPRESAS FEITAS PARA VENCER

O CONJUNTO COMPLETO DO ESTUDO (cont.)

<i>Comparação Não Sustentada</i>		
Burroughs	Harris	Rubbermaid
Chrysler	Hasbro	Teledyne

Fase 3: Dentro da caixa-preta

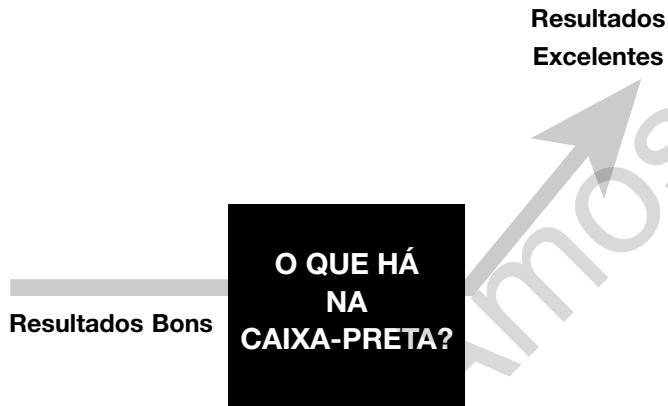
Depois, voltamos nossa atenção para uma análise aprofundada de cada caso. Reunimos todas as matérias publicadas sobre as 28 empresas, de 50 anos atrás, ou mais, até agora. Codificamos sistematicamente todo o material em categorias – estratégia, tecnologia, liderança, entre outras. Depois, entrevistamos a maioria dos executivos das empresas “feitas para vencer” que ocupavam cargos-chave de responsabilidade durante o período da transição de boa a excelente. Iniciamos, também, um amplo espectro de análises qualitativas e quantitativas, examinando tudo – desde as aquisições até as compensações dos executivos, da estratégia de negócios à cultura corporativa, de demissões ao estilo de liderança, de indicadores financeiros à rotatividade dos administradores. Quando tudo havia sido dito e feito, o projeto como um todo havia consumido dez anos e meio de esforço das pessoas. Lemos e codificamos sistematicamente seis mil artigos, geramos mais de duas mil páginas de transcrições de entrevistas e criamos 384 milhões de *bytes* de dados em computador. (Ver o Apêndice 1.D para uma lista detalhada de todas as nossas análises e atividades.)

Acabamos por enxergar o nosso esforço de pesquisa como algo parecido com olhar dentro de uma caixa-preta. Cada passo ao longo do caminho era como instalar mais uma lâmpada, para lançar luz sobre o funcionamento interno do processo de transição de empresa boa para excelente.

Com os dados em mãos, iniciamos uma série de debates semanais com a equipe de pesquisa. Para cada uma das 28 empresas, os membros da equipe e eu líamos, sistematicamente, todas as matérias, as análises, as entrevistas e a codificação de pesquisa. Eu fazia uma apresentação para a equipe sobre determinada empresa, tirando conclusões poten-

O BOM É INIMIGO DO ÓTIMO

ciais e fazendo perguntas. Em seguida, passávamos a debater, discordar, dar socos na mesa, levantar nossas vozes, fazer pausas e refletir, debater um pouco mais, fazer pausas e pensar, discutir, resolver, questionar e debater mais ainda sobre “o que tudo aquilo significava”.



É importante compreender que desenvolvemos todos os conceitos contidos neste livro fazendo deduções *empíricas diretamente dos dados apurados*. Não começamos o projeto com uma teoria para testar ou provar. Procuramos construir uma teoria a partir da base, derivada diretamente das evidências.

A raiz do nosso método foi um processo sistemático de confrontar os exemplos de empresas “feitas para vencer” com as empresas passíveis de comparação direta, perguntando sempre: “Qual é a diferença?”.

Fizemos questão de identificar também os “cães que não latiam”. Em um clássico de Sherlock Holmes, *O estrela de prata*, o famoso personagem identificou o “curioso incidente do cão, durante a noite”, como a pista principal. Ocorre que o cão nada fez durante a noite – e *esse*, de acordo com Holmes, foi o curioso incidente que o levou a concluir que o principal suspeito devia ser alguém que o cão conhecia bem.

Em nosso estudo, os pontos que nós *não* encontramos – cães que esperávamos que latissesem, mas não latiram – acabaram sendo as melhores pistas

EMPRESAS FEITAS PARA VENCER

para o funcionamento interno das empresas “feitas para vencer”. Quando saíamos da caixa-preta e acendíamos as luzes, costumávamos ficar tão atônitos diante do que não víamos como diante do que víamos. Por exemplo:

- Líderes do tamanho do mundo, celebridades que vêm de fora, são inversa e negativamente associados à transformação de uma empresa boa numa empresa excelente. Dez dos onze CEOs das empresas “feitas para vencer” vieram de dentro das próprias empresas, enquanto as empresas do grupo de comparação direta contrataram executivos de fora com frequência seis vezes maior.
- Não identificamos um padrão sistemático que ligasse formas específicas de compensação dos executivos ao processo de transição de empresa boa para empresa excelente. A ideia de que a estrutura da compensação dos executivos é um fator-chave no desempenho corporativo simplesmente não é sustentada pelos dados.
- A estratégia, em si, não distinguiu as empresas “feitas para vencer” das empresas do grupo de comparação direta. Ambos os conjuntos de empresas tinham estratégias bem definidas, e não há provas de que as empresas “feitas para vencer” tenham dedicado mais tempo ao planejamento estratégico de longo prazo do que as empresas do grupo de comparação direta.
- As empresas “feitas para vencer” não se concentraram prioritariamente no que *fazer* para se tornarem excelentes; elas se concentraram igualmente no que *não* fazer e no que *parar* de fazer.
- A tecnologia e as mudanças provocadas pela tecnologia não tiveram virtualmente nada a ver com o processo de alimentar uma transformação de empresa boa em empresa excelente. A tecnologia pode *acelerar* uma transformação, mas não pode *causá-la*.
- Fusões e aquisições não tiveram papel algum em transformar uma empresa boa em uma empresa excelente; duas grandes mediocridades reunidas jamais formam uma empresa excelente.
- As empresas “feitas para vencer” deram muito pouca atenção para a administração de mudanças, a motivação de pessoas e a criação de alinhamento. Sob as condições certas, os problemas

O BOM É INIMIGO DO ÓTIMO

de comprometimento, alinhamento, motivação e mudança se diluíram, em grande parte.

- As empresas “feitas para vencer” não tinham nome, *slogan*, evento de lançamento ou programa para marcar suas transformações. Na verdade, algumas disseram não ter noção, na época, do tamanho da mudança. Sim, elas produziram um salto verdadeiramente revolucionário em termos de resultados, mas não mediante um processo revolucionário.
- As empresas “feitas para vencer” não estavam, de modo geral, em grandes setores industriais – e algumas estavam em setores terríveis. Em nenhum caso tivemos uma empresa que, por acaso, estava sentada bem na ponta de um foguete, quando deslançou. A excelência não é uma função das circunstâncias. A excelência, como podemos ver, é em grande parte uma questão de escolha consciente.

Fase 4: Do caos ao conceito

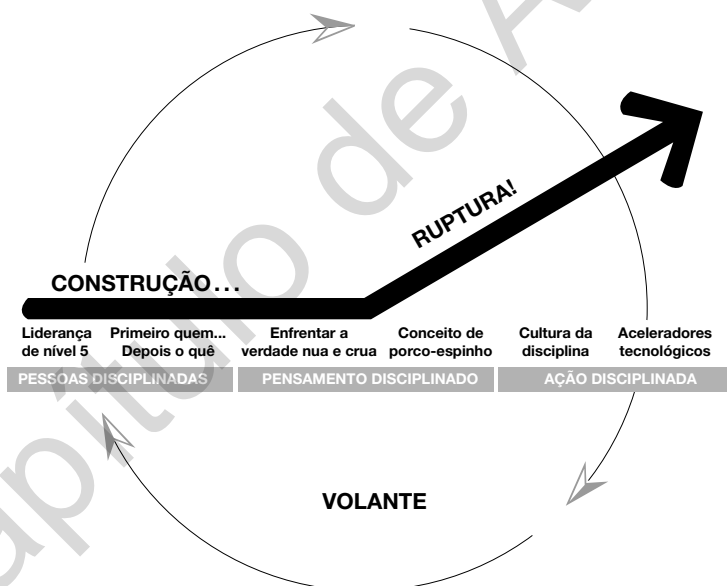
Tentei inventar uma forma simples de transmitir tudo o que foi necessário fazer para partir de todos os dados, análises, debates e “cães que não latiram” e chegar às descobertas finais deste livro. A melhor resposta que posso dar é que foi um processo interativo de ir e voltar, desenvolver ideias e confrontá-las com os dados, revisar as ideias, montar uma estrutura, vê-la desmoronar sob o peso das evidências e reconstruí-la novamente. O processo foi repetido inúmeras vezes, até que tudo se encaixou numa estrutura coerente de conceitos. Todos nós temos um ou dois pontos fortes na vida, e suponho que o meu seja a habilidade de pegar um monte de informações desorganizadas, enxergar padrões e extrair ordem da bagunça – ou seja, ir do caos ao conceito.

Dito isso, desejo enfatizar mais uma vez, porém, que os conceitos presentes na estrutura final, esquematizada a seguir, não representam as minhas “opiniões”. Embora eu não consiga excluir totalmente da pesquisa os meus próprios preconceitos e aspectos psicológicos, as descobertas que estão na estrutura final tiveram de atender a um rigoroso padrão, antes que a equipe de pesquisa viesse a considerá-las significativas. Cada

EMPRESAS FEITAS PARA VENCER

conceito primário presente na estrutura apareceu como uma variável de mudança em 100% das empresas “feitas para vencer” e em menos de 30% das empresas do grupo de comparação direta, nos anos cruciais. Todo *insight* que não passou nesse teste não ganhou importância suficiente para figurar no livro como conceito que constituísse um tema de capítulo.

Aqui temos, então, uma visão geral da estrutura de conceitos e uma prévia do que vem por aí, no resto do livro (ver o diagrama a seguir). Pense na transformação como um processo de construção seguido de uma ruptura, subdividido em três amplos estágios: pessoas disciplinadas, pensamento disciplinado e ação disciplinada. Dentro de cada um desses três estágios há dois conceitos-chave, apresentados na moldura e descritos adiante. Permeando a estrutura inteira há ainda um conceito que viemos a chamar de “volante”, e que capta a *gestalt* de todo o processo de transformação de empresa boa em empresa excelente.



Liderança de nível 5. Ficamos surpresos – na verdade, chocados – ao descobrir o tipo de liderança exigida para transformar uma empresa boa numa empresa excelente. Em comparação com os líderes de elevado perfil e personalidade forte, que fazem as manchetes e se tornam celebridades, os líderes das empresas “feitas para vencer” parecem ter vindo de Marte. Apagados, quietos, reservados, até mesmo tímidos, esses líderes são uma

O BOM É INIMIGO DO ÓTIMO

mistura paradoxal de humildade pessoal com firme vontade profissional. Estão mais para Lincoln e Sócrates do que para Patton ou César.

Primeiro quem... Depois o quê. Esperávamos que os líderes das empresas “feitas para vencer” fossem começar com a definição de uma nova visão e uma nova estratégia. Em vez disso, descobrimos que eles *primeiro* puseram as pessoas certas no barco, tiraram as pessoas erradas, e colocaram as pessoas certas nos lugares certos. Só *depois* é que decidiram para onde o barco deveria rumar. O velho adágio “as pessoas são seu ativo mais importante”, na verdade, está errado. As pessoas *não* são o seu ativo mais importante. As pessoas *certas* é que são.

Enfrente a verdade nua e crua (mas nunca perca a fé). Aprendemos que um prisioneiro sobrevivente de guerra tinha muito mais a nos ensinar sobre o que é preciso para encontrar um atalho rumo à excelência do que a grande maioria dos livros sobre estratégia corporativa. Todas as empresas “feitas para vencer” abraçaram o que viemos a chamar de “Paradoxo Stockdale”: é preciso manter uma fé inabalável no fato de que você pode e vai vencer no final, a despeito das dificuldades – E, AO MESMO TEMPO, ter a disciplina necessária para enfrentar os fatos mais brutais de sua atual realidade, sejam eles quais forem.

O conceito do porco-espinho (a simplicidade dentro dos três círculos). Para que uma empresa boa se transforme numa empresa excelente é necessário transcender a maldição da competência. Só porque seu negócio estratégico está instalado em determinada área de atuação, só porque você vem fazendo aquilo há anos ou até mesmo há décadas, isso não significa, necessariamente, que você pode ser o melhor do mundo naquilo. E, se você não pode ser o melhor do mundo no seu negócio principal, então ele não pode, absolutamente, servir de base para uma empresa “feita para vencer”. Assim sendo, tal negócio precisa ser substituído por algo simples que reflita o profundo conhecimento de três círculos interdependentes, aos quais nos referiremos posteriormente.

Uma cultura da disciplina. Todas as empresas têm uma cultura e algumas empresas têm disciplina, mas poucas empresas têm uma *cultura da disciplina*. Quando você tem pessoas disciplinadas, não precisa de hierarquia. Quando tem pensamento disciplinado, não precisa de burocracia.

EMPRESAS FEITAS PARA VENCER

cia. Quando tem ação disciplinada, não precisa de controles excessivos. Quando você combina uma cultura da disciplina a uma ética empreendedora, consegue a alquimia mágica do desempenho extraordinário.

Aceleradores tecnológicos. As empresas “feitas para vencer” *pensam* de forma diferente em relação ao papel da tecnologia. Elas jamais usam a tecnologia como o meio principal para alimentar uma transformação. No entanto, paradoxalmente, são pioneiras na aplicação de tecnologias *criteriosamente selecionadas*. Aprendemos que a tecnologia, em si, nunca é causa primária, ou básica, da excelência ou do declínio.

O volante e o círculo da destruição. As empresas que desencadeiam revoluções, programas radicais de mudança e dolorosas reestruturações, certamente fracassarão ao tentar dar o salto de empresa boa para empresa excelente. Não importa quão espantoso seja o resultado final, as transformações de empresa boa em empresa excelente jamais ocorreram de uma tacada só. Não houve uma ação definidora isolada, nenhum grande programa, nenhuma inovação arrasadora, nenhum sopro solitário de sorte, nenhum instante milagroso. Ao contrário, o processo lembra o ato de rodar incansavelmente um enorme e pesado volante em determinada direção, volta após volta, construindo *momentum* até um ponto de ruptura, para depois transcendê-lo.

De feitas para vencer a feitas para durar. Numa inversão irônica, agora eu vejo este livro não como a sequência de *Feitas para durar*, mas, sim, como uma obra que o *precede*. Este livro fala de como transformar uma boa organização numa organização que gere excelentes resultados sustentáveis. O livro *Feitas para durar* explica como pegar uma empresa com excelentes resultados e transformá-la numa empresa excelente e sólida com envergadura de ícone. Realizar esse movimento final exige valores essenciais e um propósito que esteja além de apenas ganhar dinheiro, combinado à dinâmica-chave de preservar o negócio principal/estimular o progresso.

Conceitos de		Excelentes		Conceitos de		Empresa
<i>Feitas para</i>	→	resultados	+	<i>Feitas para</i>	→	excelente
<i>vencer</i>		sustentados		<i>durar</i>		duradoura