

# Os Melhores CEOs

AMOSTRA

**CAROLYN DEWAR  
SCOTT KELLER  
VIKRAM MALHOTRA**

**Sócios Seniores da McKinsey & Company**

# **Os Melhores CEOs**

**SEIS MENTALIDADES QUE  
DISTINGUEM OS LÍDERES DE  
SUCESSO**



**ALTA BOOKS**  
GRUPO EDITORIAL  
Rio de Janeiro, 2024

A

Thomas, Gray e Evening Czegledy  
A Fiona, Lachlan, Jackson e Camden Keller  
A Mary, Malu, Devan e Nik Malhotra

E a nossos  
parceiros e colegas da McKinsey & Company  
por nos darem a oportunidade de continuar a buscar a excelência.

# Sumário

Sobre os Autores	XIII
Introdução	XVII

## MINDSET DE DEFINIR A DIREÇÃO: BUSQUE A OUSADIA

1. Prática de Visão: Redefina o Jogo	3
2. Prática de Estratégia: Faça Grandes Movimentos Desde o Início e com Frequência	17
3. Prática de Alocação de Recursos: Aja como um Forasteiro	37

## MINDSET DE ALINHAR A ORGANIZAÇÃO: TRATE QUESTÕES *SOFT* COMO QUESTÕES *HARD*

4. Prática de Cultura: Encontre a Sua “Única Coisa”	55
5. Prática de Desenho Organizacional: Busque a “Estagilidade”	71
6. Prática de Gestão de Talentos: (Não) Coloque as Pessoas em Primeiro Lugar	87

MINDSET DEMOBILIZAR LÍDERES:  
LEVE EM CONTA A PSICOLOGIA DA EQUIPE

- |  |     |
|--|-----|
| 7. Prática de Composição de Equipes: Crie um Ecossistema   | 103 |
| 8. Prática de Trabalho em Equipe: Faça da Equipe a Estrela | 115 |
| 9. Prática de Ritmo Operacional: Entre no Embalo           | 129 |

MINDSET DE ENGAJAR O CONSELHO:  
AJUDE OS DIRETORES A AJUDAREM A EMPRESA

- |  |     |
|--|-----|
| 10. Prática de Relações com o Conselho:<br>Construa uma Base de Confiança  | 147 |
| 11. Prática de Capacidades do Conselho:<br>Explore a Sabedoria dos Anciãos | 161 |
| 12. Prática de Reuniões do Conselho: Foque o Futuro                        | 173 |

MINDSET DE CONECTAR-SE COM OS  
STAKEHOLDERS: COMECE COM “POR QUÊ?”

- |  |     |
|--|-----|
| 13. Prática de Propósito Social: Impacte o Panorama                | 187 |
| 14. Prática de Interação com os Stakeholders:<br>Chegue à Essência | 201 |
| 15. Prática de Momentos de Verdade: Mantenha-se Elevado            | 215 |

MINDSET DE EFICÁCIA PESSOAL:  
FAÇA O QUE SÓ VOCÊ É CAPAZ DE FAZER

16. Prática de Tempo e Energia: Gerencie uma Série de <i>Sprints</i>	235
17. Prática de Modelo de Liderança: Viva Sua Lista de “Coisas a Ser”	249
18. Prática de Perspectiva: Permaneça Humilde	263
Conclusão	277
Agradecimentos	289
Apêndice 1	291
Apêndice 2	301
Notas	339
Índice	347

AMOSTRA

# Os Melhores CEOs

AMOSTRA

# Sobre os Autores

## Carolyn Dewar

Carolyn é sócia sênior da McKinsey & Company no escritório de São Francisco, tendo ingressado na empresa em 2000. Carolyn colidira a linha de serviços CEO Excellence da McKinsey, aconselhando muitos CEOs da *Fortune 100* a maximizar sua eficácia no cargo e a liderar suas organizações em momentos cruciais (hipercrescimento, fusão, mudança estratégica e crise). Ela tem se dedicado exaustivamente a compreender e elevar o “papel do CEO” como um papel fundamental em si mesmo — que requer orientação intergeracional e novos pensamentos para o futuro.

Ela desempenha papel docente em várias masterclasses para clientes da empresa, CEOs em exercício e aqueles que se preparam para o cargo. Além disso, publicou mais de trinta artigos na *Harvard Business Review*, *The Conference Board* e *McKinsey Quarterly*, incluindo “*The CEO’s Role in Leading Transformation*”, “*The Mindsets and Practices of Excellent CEOs*” e “*The CEO Moment: Leadership for a New Era*”. Carolyn também é oradora principal e palestrante em conferências em diversos setores e regiões.

Ela nasceu e foi criada no Canadá, antes de se mudar para o Reino Unido para estudar economia e relações internacionais na Universidade



## XIV Os Melhores CEOs

de St. Andrews, Escócia. Ambas as disciplinas destacaram a importância de combinar uma visão analítica com uma profunda compreensão das dinâmicas comportamentais e do impacto das decisões e ações individuais. Após seu trabalho de pós-graduação no Reino Unido, retornou a sua terra natal, o Canadá, antes de mudar-se para o norte da Califórnia.

Fora do trabalho, Carolyn desfruta do sol da Califórnia, cozinhando com produtos do mercado de agricultores e revivendo seu amor pela arte com seus filhos pequenos, Gray e Evening, e seu marido, Thomas Czegledy.

### Scott Keller

Scott é sócio sênior da McKinsey no escritório do Sul da Califórnia, tendo ingressado na firma em 1995. Ele colidira (com Carolyn) a linha de serviços global CEO Excellence da empresa. Engenheiro mecânico por formação, passou a maior parte de seus primeiros anos de consultoria trabalhando em estratégia empresarial e tópicos operacionais, até que sua vida foi virada de cabeça para baixo por seu segundo filho, que nasceu com profundas necessidades especiais. Depois de tirar um tempo para cuidar de sua família, Scott voltou à McKinsey com a clareza de trazer o melhor da psicologia, das ciências sociais e do campo do potencial humano para o local de trabalho.

Dez anos depois, Scott foi coautor do best-seller da Inc.com, *Beyond performance: How great organizations build ultimate competitive advantage* (Wiley, 2011). Desde então, escreveu mais cinco livros sobre liderança e eficácia organizacional e publicou mais de cinquenta artigos para *Harvard Business Review*, *Forbes*, *Chief Executive Magazine*, *The Conference Board*, *Inc. magazine* e *McKinsey Quarterly*. Também é palestrante em destaque nas mesas-redondas de CEOs e orador convidado em várias escolas de negócios americanas e europeias.

Fora da McKinsey, Scott é cofundador da Digital Divide Data, empresa social multipremiada. Além disso, é músico de destaque em *Rock Camp: The Movie* (2021), tocou guitarra em trilhas sonoras de filmes e TV, e é compositor e produtor de músicas e documentários. É também uma das poucas centenas de pessoas na história conhecidas por terem viajado para todos os países do mundo. Seu lugar favorito,

porém, é Seal Beach, Califórnia, onde vive com sua esposa, Fiona, e seus três filhos, Lachlan, Jackson e Camden.

### **Vikram Malhotra**

Vikram (Vik) Malhotra é sócio sênior da McKinsey & Company, onde trabalhou durante os últimos 35 anos. Vik ocupou várias funções de liderança na firma, inclusive servindo no Conselho de Administração de 2004 a 2017, atuando como managing partner das Américas e no Comitê Operacional de 2009 a 2015, presidindo o Comitê de Parceiros Sênior de 2005 a 2020 e, atualmente, presidindo o Comitê de Padrões Profissionais.

Vik ingressou na empresa em 1986 e passou sua carreira no escritório de Nova York. Durante seu tempo na McKinsey, sua experiência em consultoria abrangeu ampla gama de tarefas sobre transformação de desempenho, estratégia corporativa, estratégia de unidades de negócio, estratégias de crescimento, eficácia organizacional e melhoria operacional. Grande parte do foco atual de Vik está no aconselhamento de CEOs e conselhos sobre uma série de questões.

Vik também é ativo em grandes organizações sem fins lucrativos fora da McKinsey. No presente, atua como presidente do conselho na Wharton School da Universidade da Pensilvânia. É também curador da The New York City Partnership, curador emérito da *Asia Society*, e ex-curador da The Conference Board.

Previamente ao seu ingresso na McKinsey, Vik se formou na Wharton School da Universidade da Pensilvânia. Antes de receber seu MBA, trabalhou na empresa de contabilidade Ernst & Whinney em Londres, Inglaterra. Vik recebeu seu diploma de graduação em Economia da London School of Economics, em 1980.

# Introdução

*A excelência nunca é um acidente.*

— Aristóteles

No Fórum de Liderança organizado anualmente pela McKinsey & Company na pitoresca cidade à beira-mar de St. Michaels, Maryland, trinta futuros CEOs estavam reunidos na sala de conferências. Naquela noite chuvosa de outono, o primeiro dia do retiro, todos ficaram alertas quando o moderador, Vik (um dos coautores deste livro), colocou uma pergunta intrigante: “O que um CEO realmente *faz*?”.

Sem pausa, o primeiro orador convidado, um dos principais executivos de uma das maiores empresas de tecnologia do mundo, respondeu: “Posso dizer com confiança que o papel do CEO se resume a...” Ele passou a expandir cada um de três itens com convicção e clareza. No final da noite, todos saíram sentindo que um véu misterioso havia sido levantado.

Isto é, até que a oradora da manhã seguinte, líder de uma empresa multinacional de serviços financeiros, respondeu à mesma pergunta de Vik. A convidada articulou o que considerava serem os três principais papéis de um CEO, pontuando cada um deles com exemplos poderosos e reforçadores. Constituíam um conjunto totalmente *diferente* do oferecido pelo orador da primeira noite. Naquela noite, o terceiro e último

## XVIII Os Melhores CEOs

CEO orador, líder de um dos centros médicos acadêmicos mais prestigiosos do mundo, apresentou — você pode adivinhar — mais uma lista categoricamente diferente dos três aspectos “mais importantes” do papel do CEO.

Na manhã seguinte, Scott e Carolyn (os outros dois coautores deste livro) encerraram o retiro, fazendo o melhor possível para resumir de forma clara as principais conclusões. Durante uma hora e meia de carro até o grande aeroporto mais próximo, nós três discutimos o quão diferente a lista de cada orador convidado havia sido. Imaginamos que, se tivéssemos um quarto orador, teríamos mais uma opinião sobre o papel do CEO. Todos concordamos que cada conselho apresentado por nossos oradores era importante e útil, mas, no conjunto, as informações pareciam desarticuladas.

Foi inquietante. Como conselheiros de CEOs, sabemos que o desempenho de uma pessoa nessa função *importa*. Os CEOs que estão entre os 20% melhores em desempenho financeiro geram, em média, 2,8 vezes mais retorno total aos acionistas (RTA) durante cada ano de seu mandato do que os de desempenho médio. Mais concretamente, se você investir \$1.000 em um fundo do índice *Standard and Poor's (S&P) 500* e, ao longo de dez anos, seu investimento crescer em médias históricas, você acabará com um pouco menos de \$1.600. Mas se investir nas empresas lideradas pelos CEOs do quintil de melhor desempenho, ganhará mais de \$10.000. É uma enorme diferença.<sup>1</sup>

Além disso, o grau em que o CEO é um preditor significativo do desempenho de uma empresa mais que dobrou desde meados do século XX.<sup>2</sup> Esse “efeito CEO” sem dúvida se tornará ainda mais importante em um mundo cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo, em que o capitalismo de stakeholders está em ascensão, convocando líderes a irem muito além da noção de Milton Friedman de que as empresas existem apenas para gerar lucros para os acionistas. Na verdade, os atos das empresas de hoje provavelmente terão mais impacto em questões sociais como meio ambiente, saúde, desigualdade de riqueza e direitos humanos do que os de governos e organizações beneficentes.

Quando chegamos ao aeroporto, nós três decidimos trabalhar juntos para responder definitivamente à pergunta: “O que um CEO realmente *faz*?” Só esse conhecimento, em si mesmo, já seria extremamente valioso. Mas queríamos ir além e descobrir como os melhores CEOs trabalham de forma diferente dos demais e por quê. Para tanto, precisaríamos entrar profundamente na mente daqueles que realmente se destacam no cargo.

Tal esforço, sentimos, seria bem recebido pelos CEOs e seus muitos stakeholders — conselhos de administração, investidores, funcionários, reguladores, clientes, fornecedores e comunidades. Afinal, nas últimas duas décadas, 30% dos CEOs da *Fortune 500* duraram menos de três anos no cargo, sendo que dois em cada cinco novos CEOs fracassam nos primeiros dezoito meses.<sup>3</sup> Esses líderes certamente poderiam se beneficiar de um guia que explicasse o que o papel implica e que incluísse lições colhidas dos melhores.

Em todos os aspectos, o cargo em si também está ficando mais difícil. Os CEOs de hoje precisam atuar em muito mais do que na gestão tradicional dos negócios. Devem lidar com o ritmo exponencialmente acelerado da transformação digital e com os desafios decorrentes de segurança cibernética e do retreinamento da força de trabalho. Os líderes precisam prestar mais atenção à saúde e ao bem-estar de seus funcionários, à diversidade racial e aos sentimentos de inclusão. Preocupações em torno da sustentabilidade, o desejo do público por organizações mais orientadas por propósitos e apelos para que os CEOs sejam porta-vozes de amplas questões sociais estão em ascensão. Os líderes devem não apenas ouvir esses chamados, mas também estar preparados para um nível extremo de investigação pública e ativismo que é impulsionado pelas mídias sociais e que pode provocar indignação (com ou sem razão) em questão de horas.

Como resultado, a probabilidade de um CEO fracassar repentinamente é agora maior do que nunca. De 2000 a 2019, o mandato médio de um CEO nos Estados Unidos diminuiu de dez anos para menos de sete.<sup>4</sup> No mesmo período, as taxas de rotatividade aumentaram globalmente, de cerca de 13% para quase 18%.<sup>5</sup> Isso mostra que, mesmo quando há uma economia estável impulsionando os resultados, os desafios enfrentados no topo podem ser esmagadores. Acrescente-se a isso a dura realidade que a executiva-chefe da General Motors, Mary Barra, tão bem colocou: “Tornar-se CEO é inesperadamente solitário. Sempre mantive um diálogo regular com quem quer que fosse meu superior e, de repente, você não tem um líder a quem recorrer.”

É claro que a maioria dos problemas enfrentados pelos CEOs de grandes empresas de capital aberto não é substancialmente diferente daqueles enfrentados por outros líderes — seja na gestão de uma pequena empresa, seja uma organização sem fins lucrativos. Acreditamos que as percepções dos melhores CEOs no leme de grandes empresas sejam úteis para praticamente qualquer pessoa. A corroborar essa crença está a popularidade de um artigo que Scott e Carolyn publicaram no site

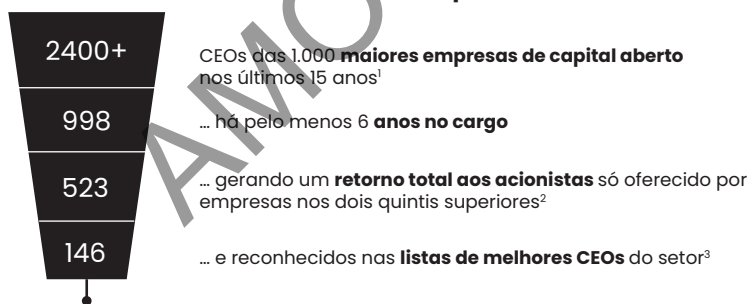
## XX Os Melhores CEOs

da McKinsey, no outono de 2019, “The Mindsets and Practices of Excellent CEOs”, que rapidamente se tornou um dos mais lidos do ano e permaneceu entre os dez mais lidos desde então.

### Quem São os Melhores CEOs do Século XXI?

O que exatamente significa ser um CEO de alto desempenho? Afinal, os resultados financeiros de uma empresa não são fortemente influenciados por fatores fora do controle do CEO? Sim, são. De fato, mais da metade dos fatores que determinam o sucesso financeiro de uma empresa — investimentos anteriores em pesquisa e desenvolvimento (P&D), níveis de endividamento herdado, crescimento geográfico do PIB e tendências do setor, entre outros — estão em grande parte fora do controle do CEO. Mas isso ainda significa que cerca de 45% dos fatores capazes de gerar resultados caem nas mãos de uma só pessoa: o CEO.<sup>6</sup> Queríamos identificar quais os CEOs que mais promoveram mudanças significativas nas áreas passíveis de serem influenciadas pelo líder máximo.

#### Visão geral da metodologia utilizada para identificar CEOs de alto desempenho



*Avaliados pela diversidade de setores, regiões, gêneros, raças e estruturas patrimoniais<sup>4</sup>*

**+ 54** Os melhores CEOs de áreas sub-representadas que cumpriram nossos critérios de desempenho e/ou reputação

---

## 200 dos melhores CEOs do século XXI

1. As 1.000 maiores empresas da lista global da *Forbes 2000* em março de 2020, que classifica as maiores empresas do mundo com base em uma composição de receitas, lucros, ativos e capitalização de mercado

2. Retorno total aos acionistas superior ao retorno oferecido por seus pares do setor, ajustado para variações geográficas de crescimento

3. Most Powerful Woman in Business da *Fortune*, Top 30 CEOs da *Barron's*, Top 100 CEOs da *Harvard Business Review*, Most Influential CEOs da *CEOWORLD*, e America's 100 Most Innovative Leaders da *Forbes*

4. Exemplos de estrutura patrimonial: empresa de capital aberto, privada, familiar, sem fins lucrativos

Como mostra o diagrama anterior, começamos com uma lista de todos os CEOs que lideraram as mil maiores empresas de capital aberto em algum momento nos últimos quinze anos. Havia mais de 2 mil deles. Em seguida, filtramos essa lista com base na duração do mandato, removendo todos aqueles que ficaram menos de seis anos no cargo. Dessa forma, poderíamos garantir que nossos alvos tivessem um histórico consistente de sucesso. Isso reduziu nossa lista para pouco menos de mil CEOs. Em seguida, filtramos a lista pelos aspectos do desempenho que o CEO pode influenciar, computando o maior número possível de fatores externos. Olhamos além dos retornos absolutos e escolhemos os CEOs que, em seu mandato, entregaram um retorno total aos acionistas nos dois quintis superiores (isto é, um retorno melhor que o de seus pares do setor, ajustado para variações geográficas de crescimento). Isso reduziu a lista para 523.

A partir daí, quisemos considerar fatores como a conduta ética individual, o sentimento dos funcionários, o impacto ambiental e social da empresa, a força do planejamento sucessório e, nos casos daqueles que haviam se aposentado, se a empresa continuou a ter um desempenho financeiro superior nos anos após seu desligamento. Essas medidas já estão incorporadas em muitas listas de “melhores CEOs”, como a Top 100 CEOs da *Harvard Business Review*, Top 30 CEOs da *Barron's*, Most Influential CEOs da *CEOWORLD*, America's 100 Most Innovative Leaders da *Forbes*, e Most Powerful Women in Business da *Fortune*. Utilizamos a presença em uma ou mais dessas listas como um filtro adicional, o que nos deixou com 146 CEOs.

No entanto, havia um problema com esse grupo: estava fortemente enviesado para o perfil masculino branco que prevaleceu no mundo dos negócios por muito tempo. Apenas 8% eram mulheres e 18% eram pessoas não brancas. Além disso, a lista era de CEOs sediados nos Estados Unidos e sub-representava CEOs de certos setores, como saúde e energia, o que não reflete a topografia do cenário empresarial global hoje. Portanto, ampliamos a abertura para buscar outros CEOs excelentes em nossos segmentos sub-representados, mantendo o mesmo alto padrão de desempenho e reputação. Incluímos, por exemplo, CEOs de fora das mil maiores empresas (embora ainda grandes, com geração de bilhões de dólares em receita ou muitos milhares de funcionários) que lideraram transformações notáveis enquanto proporcionavam um retorno total aos acionistas nos dois quintis superiores.