

A compra deste conteúdo não prevê o atendimento e fornecimento de suporte técnico operacional, instalação ou configuração do sistema de leitor de ebooks. Em alguns casos, e dependendo da plataforma, o suporte poderá ser obtido com o fabricante do equipamento e/ou loja de comércio de ebooks.

Copyright © 2018 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.
Copyright © 2001 by Jim Collins.

Título original: Good to great

A editora não se responsabiliza pelo conteúdo da obra, formulada exclusivamente pelo(s) autor(es).

Erratas e arquivos de apoio: No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão.

Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.
Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites referidos pelos autores nesta obra.

Tradução: Maurette Brandt (direitos cedidos pela Elsevier Editora Ltda.)

Produção editorial: Oliva Editorial

Preparação: Oliva Editorial

Revisão: Oliva Editorial

Diagramação: Casa de Ideias

Capa: Julio Moreira

Produção de ebook: S2 Books

Todos os direitos reservados. Nenhum trecho desta obra pode ser utilizado ou reproduzido – por qualquer forma ou meio, mecânico ou eletrônico, fotocópia, gravação etc. –, nem estocado ou apropriado em sistema de banco de imagens sem a expressa autorização da Editora Alta Books.

1ª edição - 2ª impressão
978-85-508-0498-9 (Ebook)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Collins, Jim

Empresas feitas para vencer [recurso eletrônico] / Jim Collins. -- Rio de Janeiro : Alta Books, 2018.

Título original: Good to great.
Bibliografia

1. Administração de empresas 2. Comportamento organizacional 3. Empreendedorismo 4. Liderança
5. Sucesso em negócios I. Título.

13-10561

CDD-650.1

Índice para catálogo sistemático:

1. Sucesso nos negócios : Administração
650.1



Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20970-031 — Rio de Janeiro - RJ
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419
www.altabooks.com.br — altabooks@altabooks.com.br
www.facebook.com/altabooks

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

SUMÁRIO

Capa

Folha de rosto

Créditos

Dedicatória

Agradecimentos

Prefácio

1. O bom é inimigo do ótimo

2. Liderança de nível 5

3. Primeiro quem ... Depois o quê

4. Enfrente a verdade nua e crua (mas nunca perca a fé)

5. O conceito do porco-espinho (a simplicidade dentro dos três círculos)

6. Uma cultura da disciplina

7. Aceleradores tecnológicos

8. O volante e o circuito da destruição

9. De “feitas para vencer” a “feitas para durar”

E p í l o g o - Perguntas comuns

Apêndice 1.A - Processo de seleção das empresas

Apêndice 1.B - Seleção das empresas do grupo de comparação direta

Apêndice 1.C - Comparações que não se sustentam

Apêndice 1.D - Visão geral das etapas da pesquisa

Apêndice 2.A - Análise comparativa entre CEOs da casa e de fora

Apêndice 5.A - Ranking de análise do setor

Apêndice 8.A - Comportamento típico do “circuito da destruição” nas empresas dos grupos de comparação

Apêndice 8.B - Resumo da análise de aquisições

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, Betina 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. Willian 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

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.

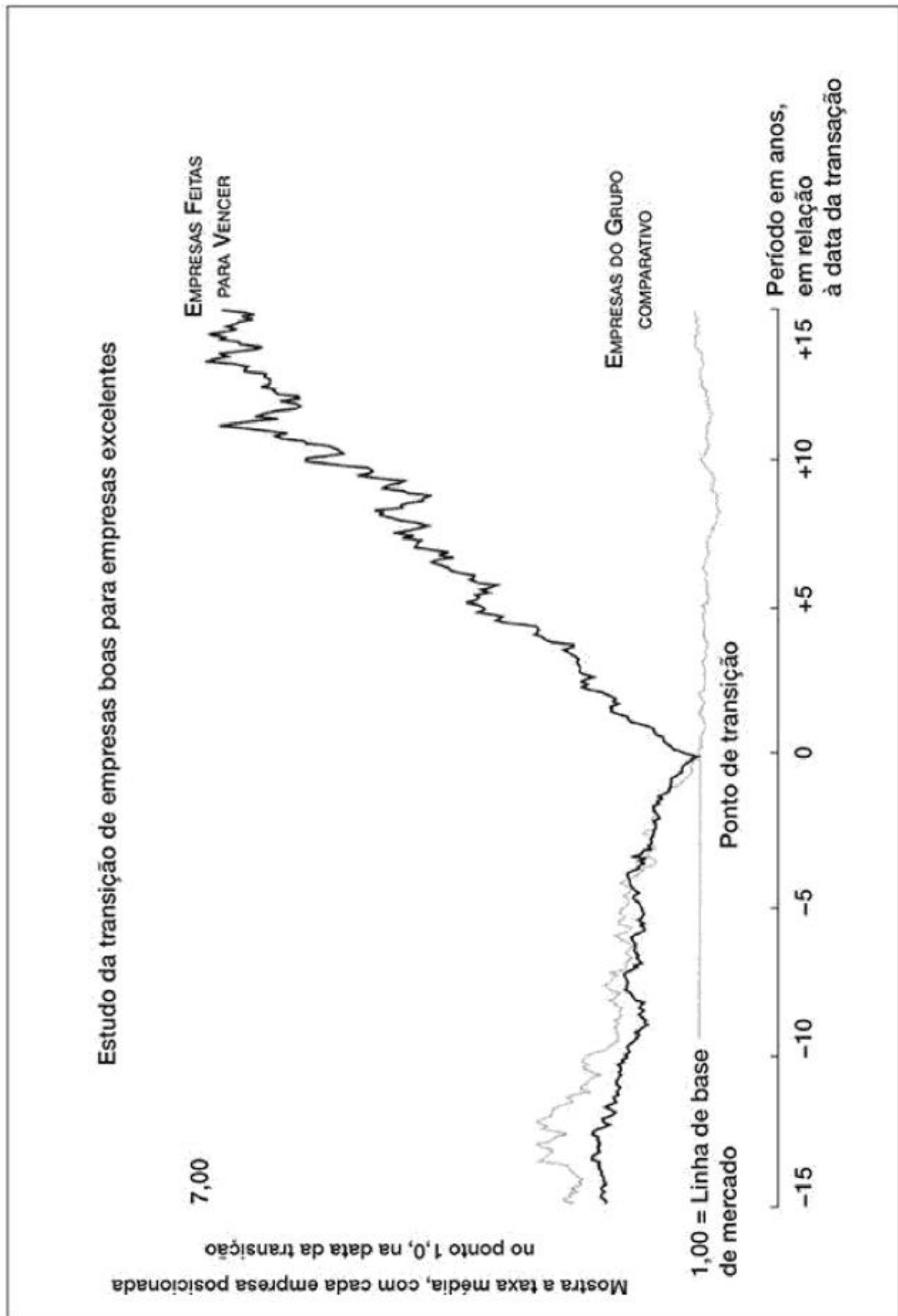
E esta é uma das razões-chave para explicar por que existem tão poucas coisas que se tornam excelentes.

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 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?”



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?

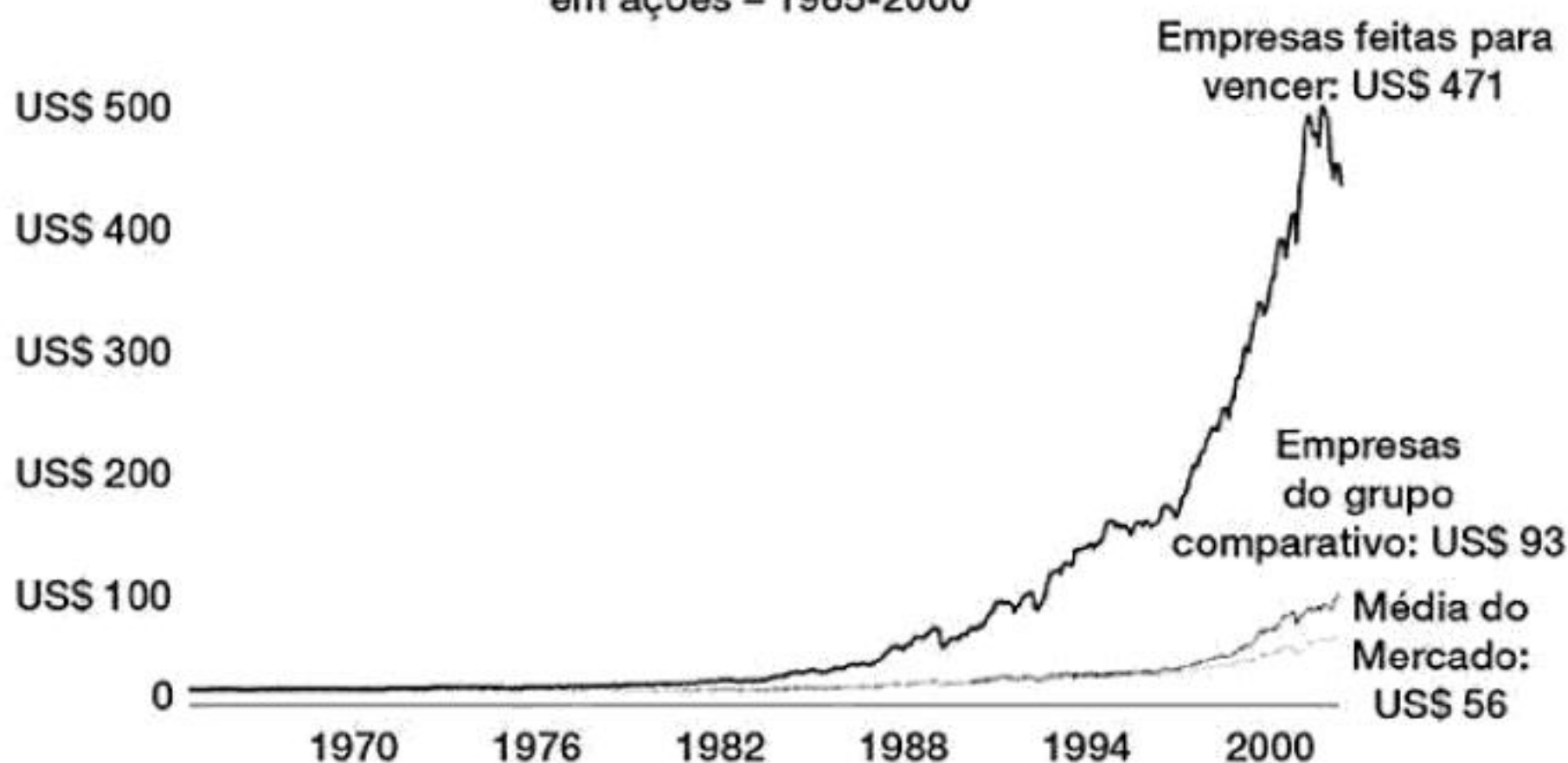
Cinco anos depois daquele fatídico jantar, é possível dizer agora, sem sombra de dúvida, que a transição de uma empresa boa para excelente *realmente* pode ocorrer, e que aprendemos muito sobre as variáveis sutis que fazem essa transformação acontecer. Inspirados no desafio lançado por Bill Meehan, minha 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. [2] 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 seu ponto de transição.[3] 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.[4] 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.[5]

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.[6]

Retorno acumulado por dólar investido em ações – 1965-2000



Obs.:

1. US\$ 1, dividido igualmente pelas empresas em cada grupo em 1º 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 1º 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.

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 odisséia 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 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.

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 comparação 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

O CONJUNTO COMPLETO DO ESTUDO (cont.)

Comparação Não Sustentada

Burroughs Chrysler	Harris Hasbro	Rubbermaid 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 potenciais 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 latissessem, mas não latiram – acabaram sendo as melhores pistas 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:

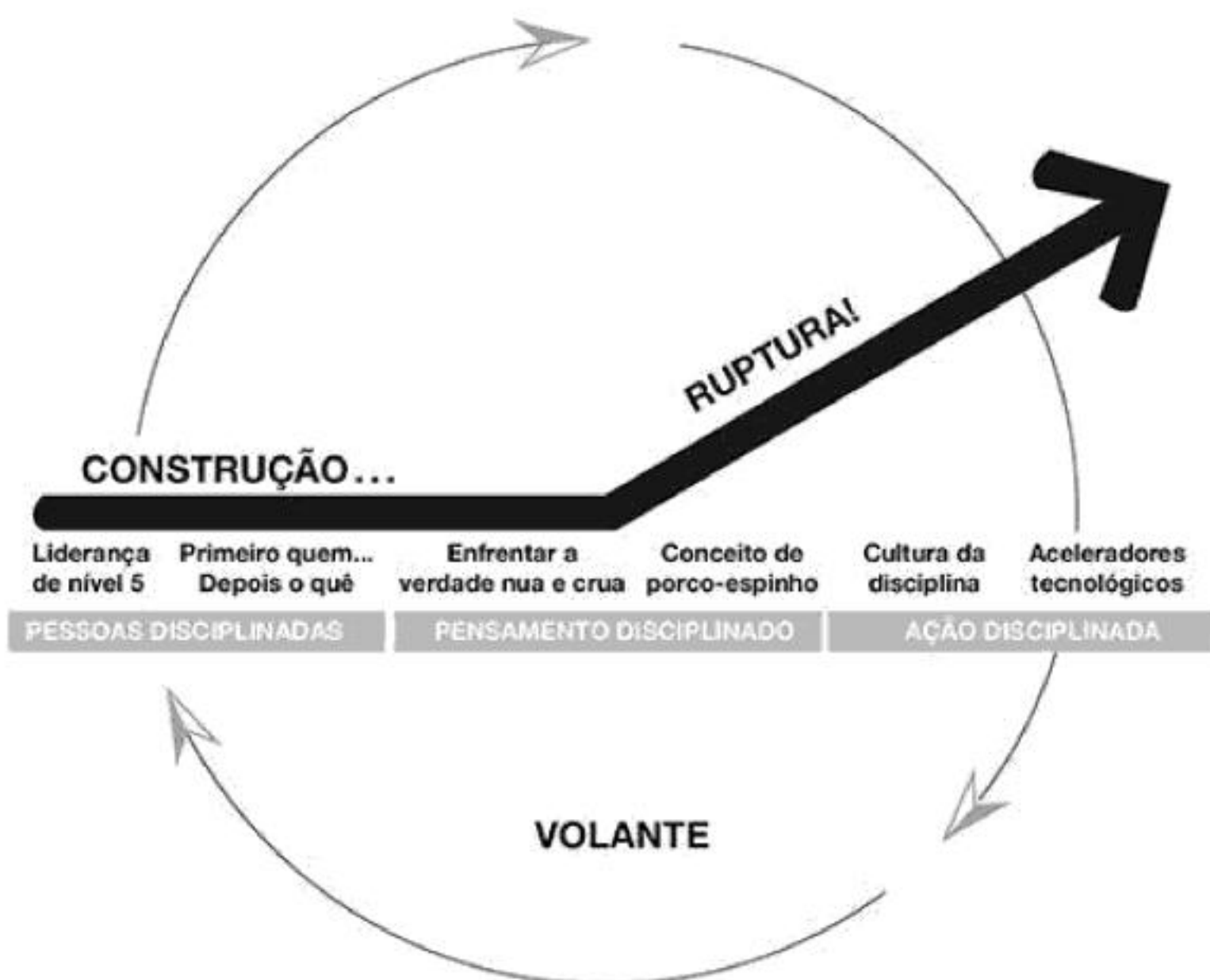
- Líderes do tamanho do mundo, celebridades que vêm de fora, são inversa e negativamente associados à transformação de uma empresa boa numa empresa excelente. Dez dos onze CEOs das empresas “feitas para vencer” vieram de dentro das próprias empresas, enquanto as empresas do grupo de comparação direta 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 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 pudemos 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 iterativo 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 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 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. 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 *critériosamente 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

Se você já é um estudioso do livro *Feitas para durar*, solicito colocar de lado suas perguntas sobre as ligações específicas entre os dois estudos, antes de mergulhar nas descobertas de *Feitas para vencer*. No último capítulo, voltarei a essa questão e farei a ligação entre os dois estudos.

A “FÍSICA” ATEMPORAL DO PROCESSO DE TRANSIÇÃO DE EMPRESA BOA PARA EXCELENTE

Eu tinha acabado de apresentar minha pesquisa para uns executivos da internet, reunidos numa conferência, quando alguém levantou a mão. “Suas descobertas continuarão a ser aplicáveis na nova economia? Será que não devemos jogar fora todas as velhas ideias e começar do zero?”. Trata-se de uma pergunta cabível, já que realmente vivemos num tempo de mudanças radicais; e é feita com tanta frequência que eu gostaria de me livrar dela logo de cara, antes de entrar na parte principal deste livro.

Sim, o mundo está mudando, e vai continuar mudando. Mas isso não significa que devemos interromper nossa busca por princípios à prova do tempo. Veja a coisa sob o seguinte prisma: ainda que as práticas da engenharia mudem e evoluam continuamente, as leis da física permanecem relativamente fixas. Gosto de pensar em nosso trabalho como uma busca de princípios atemporais – a física duradoura das grandes organizações – que continuarão a ser verdadeiros e relevantes, não importa o quanto o mundo em torno de nós mude. Sim, a aplicação específica vai mudar (a engenharia), mas determinadas leis imutáveis do desempenho humano organizado (a física) perdurarão.

A verdade é que não existe nada de novo em estar em uma nova economia. Aqueles que viveram a invenção da eletricidade, do telefone, do automóvel, do rádio ou do transistor: será que eles sentiram, menos do que a gente sente hoje, que havia uma nova economia? E, a cada interpretação da nova economia, os melhores líderes aderiram a determinados princípios básicos, com rigor e disciplina.

Algumas pessoas argumentarão que a proporção e o ritmo das mudanças, hoje, é maior do que em qualquer momento do passado. Talvez. Ainda assim, algumas das empresas que figuram em nosso estudo sobre empresas “feitas para vencer” enfrentaram níveis de mudança que rivalizam com qualquer situação da nova economia. Por exemplo, durante o início da década de 1980, o setor bancário se transformou completamente em cerca de três anos, quando o peso da desregulamentação chegou, arrebatando tudo. Aquilo, certamente, foi uma “nova economia” para o setor bancário! E, no entanto, a Wells Fargo aplicou cada uma das descobertas registradas neste livro para gerar resultados fantásticos, bem no meio das aceleradas mudanças provocadas pela desregulamentação.

Enquanto se debruça sobre os próximos capítulos, tenha em mente um ponto-chave: este livro não é sobre a velha economia, nem sobre a nova economia. Muito menos sobre as empresas a respeito das quais você está lendo, ou sobre negócios em si. O livro trata, essencialmente, de uma coisa: os princípios atemporais vigentes no processo de transição de boa empresa para empresa excelente. Fala sobre como pegar uma boa organização e transformá-la em uma organização que gera excelentes resultados sustentados, utilizando, para isso, a definição de resultados que melhor se aplica à sua organização.

Talvez isso seja uma surpresa, mas, no fundo, eu nunca vejo meu trabalho como algo relativo ao estudo do negócio, nem vejo este livro fundamentalmente como um livro de

negócios. Em vez disso, vejo meu trabalho como algo sobre a descoberta dos fatores que criam as grandes organizações duradouras de *qualquer* tipo. Tenho curiosidade de entender as diferenças fundamentais entre o bom e o ótimo, entre a excelência e o mediano. Por acaso, uso as corporações como meio de entrar na caixa-preta. Faço isso porque as empresas com ações na bolsa, ao contrário de outros tipos de organização, têm duas enormes vantagens do ponto de vista de pesquisa: uma definição de resultados amplamente condensada (de modo que se possa selecionar, com rigor, um conjunto deles, para efeito de estudo) e abundância de dados facilmente acessíveis.

A ideia de que o bom é inimigo do ótimo não é apenas um problema dos negócios. É um problema da raça *humana*. E se chegamos a romper com as tradições com relação ao “bom” para transformá-lo em “ótimo”, é sinal de que temos uma contribuição de valor a fazer, para qualquer tipo de organização. As boas escolas talvez possam se tornar ótimas escolas. Os bons jornais talvez possam se tornar excelentes jornais. As boas igrejas talvez possam se tornar excelentes igrejas. Os bons órgãos de governo talvez possam se tornar órgãos excelentes de governo. E as boas empresas talvez possam se tornar empresas excelentes.

Assim, convido você a se juntar a mim numa aventura intelectual para descobrir o que é necessário para transformar o bom em ótimo. Incentivo-o, também, a questionar e desafiar aquilo que vier a aprender. Como disse certa vez um de meus professores prediletos: “Os melhores alunos são aqueles que nunca acreditam completamente em seus professores”. Grande verdade. Mas só que ele também disse: “Mas a pessoa não precisa rejeitar os dados simplesmente porque não gosta daquilo que eles revelam”. Ofereço tudo o que está neste livro à sua consideração criteriosa, não à concordância cega. Você é o juiz e o júri. Deixe que as evidências falem por si mesmas.

LIDERANÇA DE NÍVEL 5



Você pode realizar qualquer coisa na vida, desde que não se importe com quem vai levar o crédito.
Harry S. Truman[7]

Em 1971, um homem aparentemente comum chamado Darwin E. Smith tornou-se o CEO da Kimberly-Clark, uma antiga e ultrapassada empresa de papel, cujas ações haviam caído 36% abaixo da média de mercado nos 20 anos anteriores.

Smith, que era um bem-educado advogado da casa, não tinha muita certeza se o conselho havia feito a escolha certa. Esse sentimento se reforçou quando um diretor chamou-o a um canto e lembrou Smith de que lhe faltavam algumas qualificações para ocupar aquela posição. [8] Bem, mas ele era o CEO - e continuou a sê-lo por 20 anos.

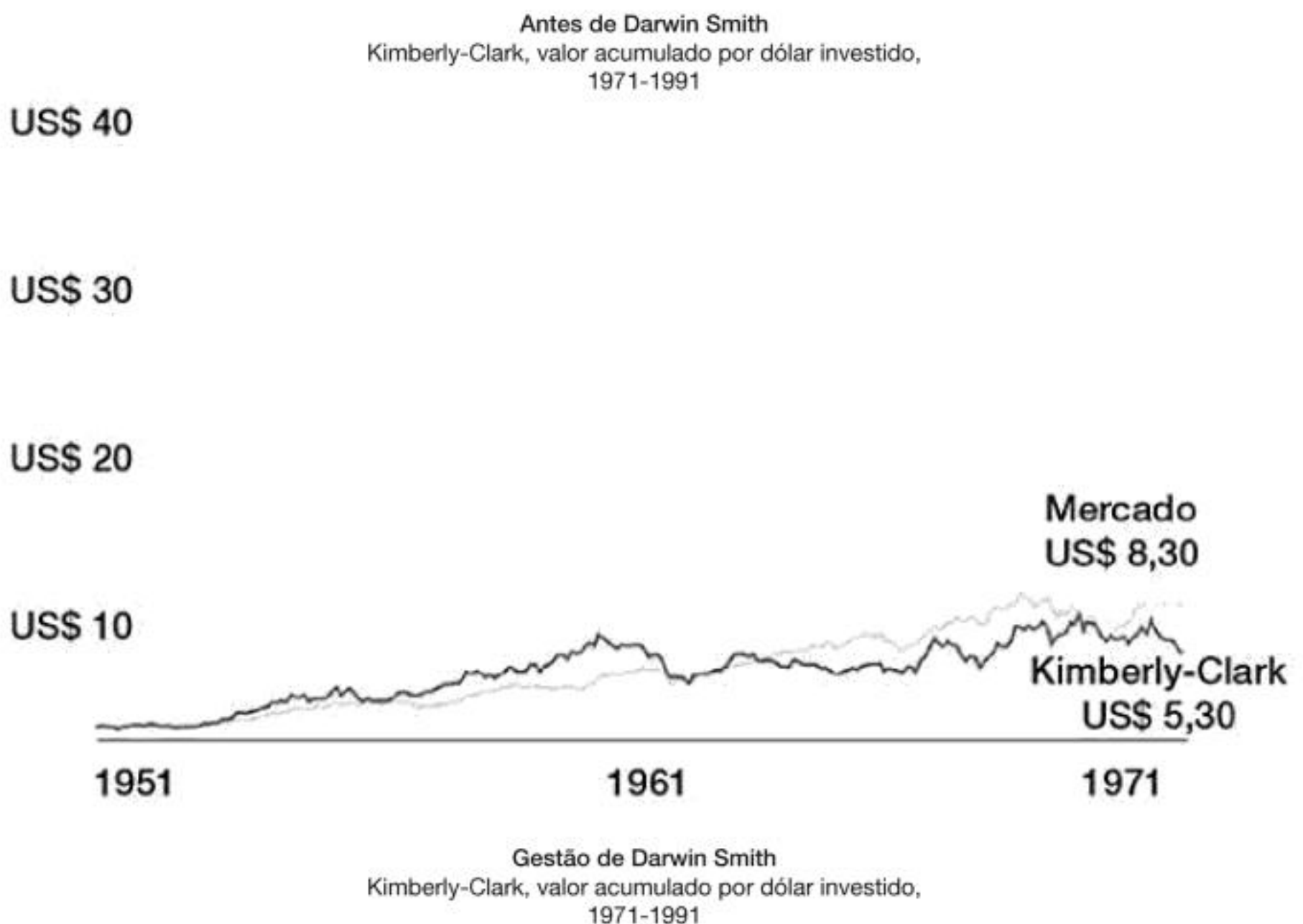
E que 20 anos! Nesse período, Smith provocou uma transformação impressionante - e fez da Kimberly-Clark a empresa líder de produtos de consumo à base de papel em todo o mundo. Sob seu controle, a Kimberly-Clark gerou um retorno acumulado em ações equivalente a 4,1 vezes a média do mercado, batendo habilmente as concorrentes diretas Scott Paper e Procter & Gamble - e superando empresas do porte da Coca-Cola, Hewlett-Packard, 3M e General Electric.

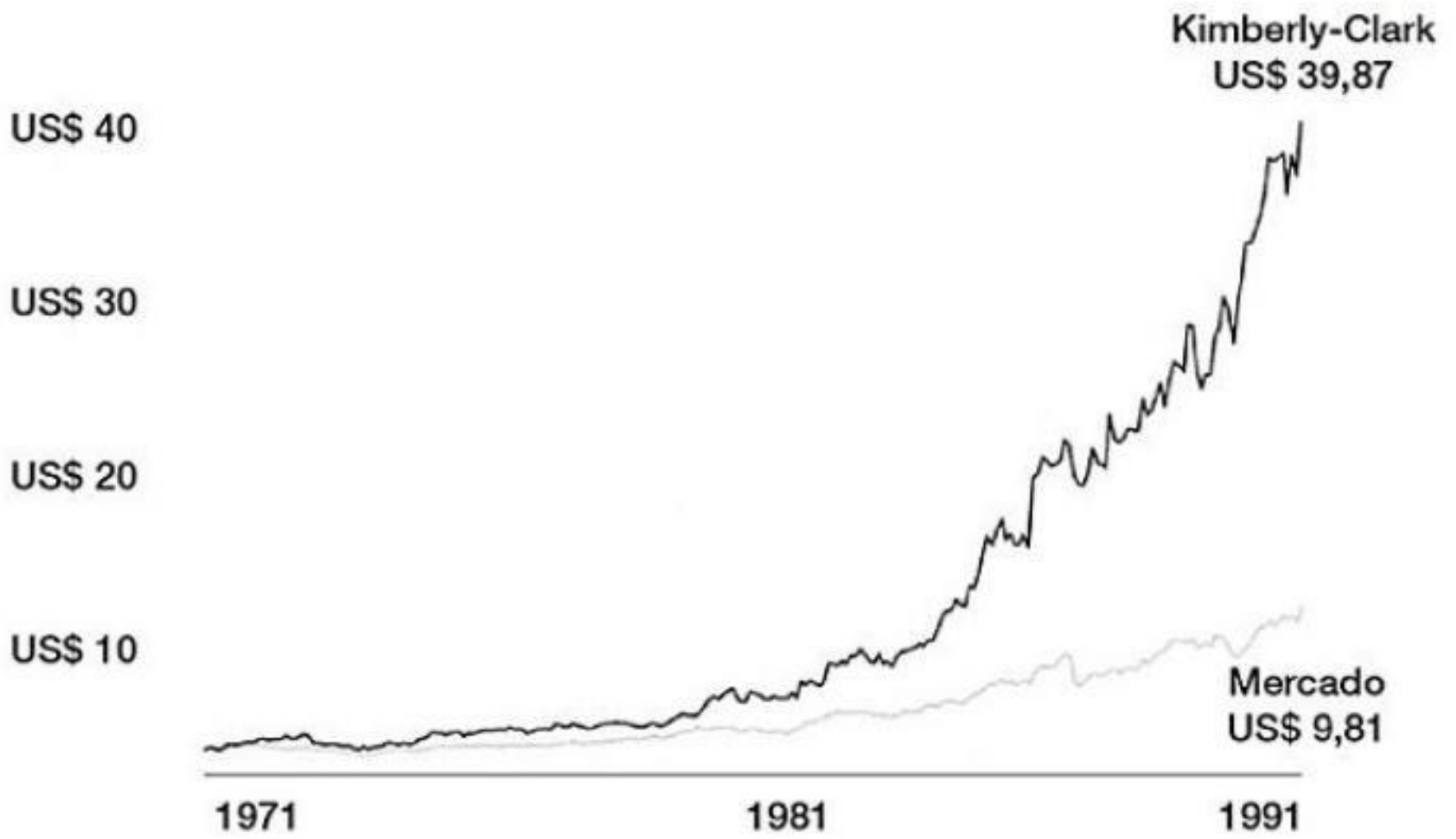
É um desempenho de impressionar - um dos melhores exemplos, no século XX, do ato de assumir uma boa empresa e torná-la excelente. No entanto, poucas pessoas - mesmo os mais ardorosos estudiosos de administração e história corporativa - sabem alguma coisa sobre Darwin Smith. E ele provavelmente prefere que seja assim. Homem que não assumia ares de excessiva importância, Smith vivia entre os bombeiros e eletricitas, seus companheiros preferidos - e passava as férias revirando sua fazenda em Wisconsin, na cabine de uma

retroescavadeira, cavando buracos e movendo pedras.[9] Jamais cultivou status de herói ou de executivo célebre.[10] Quando um jornalista pediu a Smith que descrevesse seu estilo gerencial, ele se limitou a olhar por trás de seus óculos de *nerd*, de armação escura, com seu traje fora de moda, como se fosse um garoto criado na fazenda usando seu primeiro terno, comprado na J. C. Penney. Após um silêncio longo e constrangedor, ele disse simplesmente: "Excêntrico".[11] O *Wall Street Journal* nunca escreveu uma matéria de destaque sobre Darwin Smith.

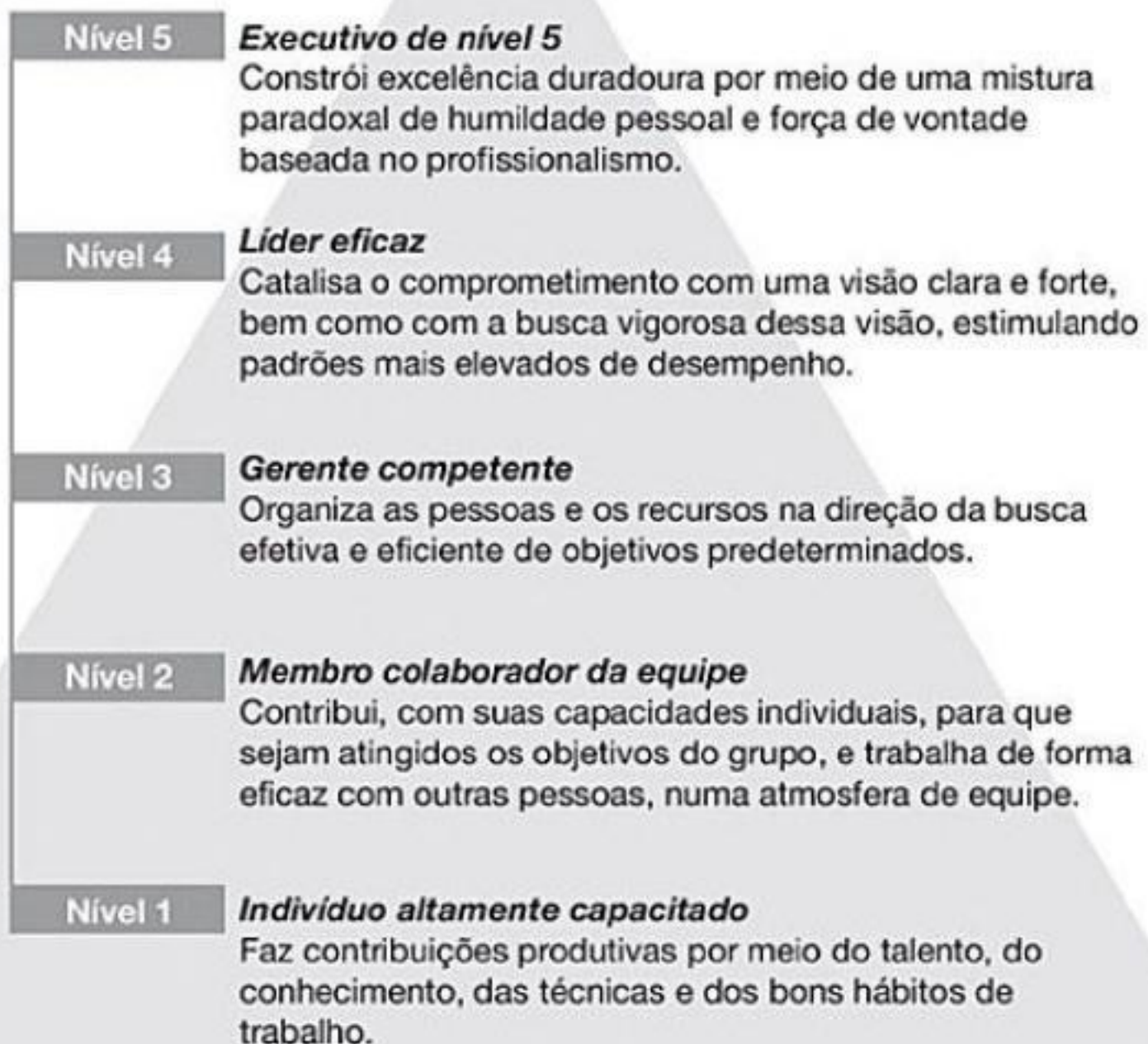
Se você achasse, porém, que Darwin Smith era um tipo sem ideias ou apático, estaria redondamente enganado. Sua timidez estranha e sua falta de ambição se somavam a uma forte, até mesmo estoica, determinação diante da vida. Smith cresceu como um garoto pobre de fazenda, em Indiana, e fez faculdade à noite, na Universidade de Indiana, trabalhando na International Harvester, no turno do dia. Certo dia, perdeu um dedo no trabalho. Reza a lenda que ele foi à aula naquele dia e retornou ao trabalho no dia seguinte. Embora isso possa ser um pouco de exagero, ele decerto não deixou o dedo perdido perturbar a sua evolução rumo à formatura. Continuou trabalhando o dia inteiro, frequentando as aulas à noite - e assim conseguiu ser admitido na Faculdade de Direito de Harvard.[12] Anos mais tarde, dois meses depois de se tornar o CEO da Kimberly-Clark, os médicos diagnosticaram um câncer na garganta e no nariz - e lhe deram menos de um ano de vida. Ele informou o fato ao conselho, mas deixou claro que ainda não tinha morrido e que não tinha planos de morrer logo. Smith se manteve firme em seu cronograma rígido e viajava semanalmente do Wisconsin até Houston, para se submeter à quimioterapia. Viveu mais 25 anos, a maior parte deles como CEO.[13]

Smith usou a mesma determinação feroz para reconstruir a Kimberly-Clark, sobretudo quando ele tomou a decisão mais radical de toda a história da empresa: vender as fábricas.[14] Logo depois de se tornar o CEO, Smith e sua equipe haviam concluído que o tradicional negócio central da empresa - papel em folha dupla - estava fadado à mediocridade. A situação estava ruim e a concorrência, fraca.[15] No entanto, argumentaram que se a Kimberly-Clark se atirasse no fogo cruzado do setor de produtos em papel, concorrentes de classe mundial como a Procter & Gamble iriam forçá-la a se tornar grande ou sucumbir.





HIERARQUIA DE NÍVEL 5



Dessa forma, assim como o general que queimou as embarcações depois de desembarcar, deixando às tropas apenas uma opção (vencer ou morrer), Smith anunciou a decisão de vender as fábricas, o que um dos membros do conselho qualificou como a iniciativa mais corajosa que ele já vira um CEO tomar. Smith vendeu até mesmo a fábrica em Kimberly, Wisconsin, e apostou todas as fichas no consumo, investindo em marcas como Huggies (fraldas) e Kleenex (lenços de papel).[16]

A imprensa especializada chamou a estratégia de burra e os analistas de Wall Street rebaixaram as ações da empresa.[17] Smith nunca titubeou. Vinte e cinco anos depois, a Kimberly-Clark era a única dona da Scott Paper e superava a Procter & Gamble em seis dentre oito categorias de produtos.[18] Aposentado, Smith refletiu sobre seu excepcional desempenho declarando simplesmente: “Eu nunca desisti de tentar me qualificar para o cargo”.[19]

NÃO FOI BEM O QUE ESPERÁVAMOS

Darwin Smith se destaca como um exemplo clássico daquilo que viemos a chamar de um líder de nível 5: um indivíduo que alia extrema humildade pessoal a uma firme vontade profissional. Encontramos líderes desse tipo no comando de todas as empresas “feitas para vencer”, durante a era da transição de boas para excelentes. À semelhança de Smith, eram pessoas modestas, com uma inabalável determinação para fazer tudo o que fosse necessário para transformar a organização numa empresa excelente.

Os líderes de nível 5 canalizam as necessidades do seu ego para longe de si mesmos e na direção da meta maior, que é construir uma empresa que prima pela excelência. Não é que os líderes de nível 5 não tenham ego ou interesses próprios; na verdade, são incrivelmente ambiciosos – *mas sua ambição é voltada primeira e fundamentalmente para a instituição, não para si mesmos.*

O termo “nível 5” se refere ao nível mais alto, numa hierarquia de competências executivas que identificamos em nossa pesquisa (ver o diagrama “A Hierarquia de Nível 5” na p. 36). Embora não seja obrigatório movimentar-se em sequência do nível 1 ao nível 5 (talvez seja possível preencher alguns dos níveis inferiores mais tarde), os líderes de nível 5 completamente desenvolvidos encarnam todas as cinco camadas da pirâmide. Não vou me estender sobre todas as cinco, já que os níveis de 1 a 4 são, até certo ponto, são autoexplicativos e já foram amplamente discutidos por outros autores. Este capítulo vai se concentrar, em vez disso, nos traços que diferenciam os líderes das empresas “feitas para vencer” dos líderes das empresas do grupo de comparação direta em nosso estudo – ou seja, as características do nível 5.

Mas, em primeiro lugar, peço licença para fazer uma breve digressão, para esclarecer um ponto importante: nós não estávamos procurando pela liderança de nível 5 ou qualquer coisa do gênero. Na verdade, dei às equipes de pesquisa instruções explícitas para *minimizar* o papel dos executivos seniores, de modo a evitar pensamentos simplistas, do tipo “o mérito é do líder”, ou “a culpa é do líder”, tão comuns atualmente.

Para fazer uma analogia, a perspectiva de que “a liderança é a resposta para tudo” é o equivalente moderno à perspectiva de que “Deus é a resposta para tudo”, que atrasou a nossa compreensão científica do mundo físico, durante a “Idade das Trevas”. Por volta do ano de 1500, as pessoas atribuíam a Deus todo e qualquer fato que não compreendiam. Por que a colheita não vingava? Foi Deus. Por que ocorreu um terremoto? Foi Deus. O que mantém os planetas no lugar? Deus. No Iluminismo, porém, começamos a buscar uma compreensão mais científica – a física, a química, a biologia, as placas tectônicas e por aí vai. Não que nos tenhamos tornado ateus, mas atingimos uma compreensão mais profunda em relação ao mecanismo do universo.

Da mesma forma, toda vez que atribuímos tudo à “liderança”, não somos diferentes dos homens dos idos de 1500. Estamos simplesmente admitindo a nossa ignorância. Não que devamos nos tornar céticos em relação à liderança (pois ela realmente é importante), mas cada vez que jogamos os braços para o alto, em sinal de frustração – e voltamos à velha “Bem, a

resposta deve ser a liderança!” – estamos nos autoimpedindo de conquistar uma compreensão mais profunda e científica daquilo que faz as grandes empresas funcionarem.

Assim, bem no início do projeto, eu vivia insistindo: “Ignorem os executivos”. Mas a equipe de pesquisa se recusava: “Não! Existe algo raro e consistente a respeito deles. Não podemos ignorá-los”. E eu respondia: “Mas as empresas do grupo de comparação direta também tiveram líderes, alguns deles extraordinários. Então o que há de diferente?”. Nessas idas e vindas, o debate se aguçava.

Finalmente – como deveria acontecer sempre –, os dados venceram. Os executivos das empresas “feitas para vencer” eram todos farinha do mesmo saco. Não importava se a empresa era de consumo ou do setor industrial, se estava em crise ou era estável, se oferecia serviços ou produtos. Não importava a época em que a transição ocorreu, nem o tamanho da empresa. Todas essas empresas tinham sido conduzidas por líderes de nível 5 na época da transição de boas para excelentes. Além disso, a ausência de uma liderança de nível 5 aparecia como um padrão consistente, nas empresas do grupo de comparação direta. Tendo em vista que a liderança de nível 5 vai contra os ditames do senso comum – particularmente contra a crença de que precisamos de salvadores da pátria com personalidades fortes para transformar as empresas –, é importante ter em mente que a liderança de nível 5 é uma descoberta empírica, e não ideológica.

HUMILDADE + FORÇA DE VONTADE = NÍVEL 5

Os líderes de nível 5 são um caso de dualidade: modestos e determinados, humildes e destemidos. Para captar rapidamente o conceito, pense no presidente norte-americano Abraham Lincoln (um dos poucos presidentes de nível 5 da história dos Estados Unidos), que jamais permitiu que seu ego se interpusesse no caminho de sua ambição fundamental: a causa maior de uma grande nação duradoura. No entanto, aqueles que compreenderam mal a modéstia pessoal, a natureza tímida e as maneiras estranhas de Lincoln, interpretando-as como sinais de fraqueza, acabaram vendo que estavam terrivelmente equivocados, acarretando a perda de 250 mil vidas de Confederados e 360 mil da União, inclusive a do próprio Lincoln.[20]

Embora possa parecer um pouco de exagero comparar com Abraham Lincoln os CEOs das empresas “feitas para vencer”, eles efetivamente apresentavam a mesma dualidade. Vejamos o caso de Colman Mockler, CEO da Gillette, de 1975 a 1991. Durante a gestão de Mockler, a Gillette enfrentou três reveses que ameaçaram destruir as oportunidades de a empresa chegar à excelência. Dois desses reveses se deram mediante ofertas especulativas de compra feitas pela Revlon – então liderada por Ronald Perelman, um invasor louco por charutos, com reputação de falir empresas para comprar títulos desvalorizados e financiar ofertas ainda mais especulativas.[21] O terceiro revés veio com o episódio promovido pelo Coniston Partners, grupo de investimento que comprou 5,9% das ações da Gillette e iniciou uma batalha para conseguir procurações dos acionistas, com o objetivo de abocanhar o controle do conselho, na esperança de vender a empresa pela maior oferta e embolsar um ganho rápido em ações.[22] Se a Gillette tivesse sido entregue a Perelman pelo preço que ele ofereceu, os acionistas teriam embolsado um ganho instantâneo de 44% em suas ações.[23] Diante de um lucro de US\$ 2,3 bilhões em ações no curto prazo, distribuídos por 116 milhões de ações, a maioria dos executivos teria cedido e embolsado milhões com a venda de suas próprias ações, além de ganhar muito dinheiro com um generoso acordo milionário de saída.[24]

Colman Mockler não cedeu; em vez disso, decidiu lutar pela excelência futura da Gillette, embora ele próprio pudesse ter embolsado uma soma vultosa com suas ações. Homem quieto e reservado, sempre cortês, Mockler tinha fama de ser um *gentleman*, quase um nobre. No entanto, aqueles que interpretaram sua natureza reservada como fraqueza se viram derrotados no final. Na guerra pelas procurações, os executivos seniores da Gillette procuraram centenas de investidores individuais um a um, telefonema a telefonema – e ganharam a batalha.

Bem, agora você deve estar pensando: “Mas isso soa como alimentar lutas internas nas empresas, em função de interesses próprios, à custa dos interesses dos acionistas”. Olhando de

maneira superficial, pode até parecer assim, mas vamos considerar aqui dois fatos fundamentais.

Primeiro, Mockler e sua equipe definiram o futuro da empresa em termos de investimentos em produtos radicalmente novos e tecnologicamente avançados (que mais tarde se tornaram conhecidos como Sensor e Mach3). Se a aquisição do controle acionário tivesse sido bem-sucedida, esses projetos teriam, quase com toda certeza, sido minimizados ou eliminados – e nenhum de nós estaria usando Sensor, Sensor for Women ou Mach3, o que condenaria centenas de milhares de pessoas a uma batalha diária bem mais dolorosa para se barbear ou se depilar.[25]

Segundo, na época da guerra pela compra, o Sensor anunciava lucros futuros significativos, que não se refletiram logo no preço das ações porque o produto estava sendo desenvolvido confidencialmente. Com o Sensor em mente, o conselho e Mockler acreditavam que o valor futuro das ações excederia em muito o preço da época, mesmo com o ágio oferecido pelos especuladores. A venda faria a felicidade dos especuladores de curto prazo, mas teria sido, no mínimo, irresponsável perante os acionistas de longo prazo.

O triunfo de Colman Mockler
Valor acumulado por dólar investido, 1976-1996
A Gillette versus a oferta de compra e o mercado



No final, Mockler e o conselho provaram que estavam certos, assombrosamente certos. Se um especulador tivesse aceitado o ágio de 44% oferecido por Ronald Perelman em 31 de outubro de 1986, e depois investido tudo no mercado durante 10 anos, até o final de 1996, teria tido um resultado três vezes *pior* do que um acionista que tivesse ficado com Mockler e a Gillette.[26] Na verdade, a empresa, seus clientes e os acionistas estariam todos em maus lençóis se Mockler tivesse cedido à pressão dos especuladores, embolsasse seus milhões e se aposentasse, para aproveitar uma vida de viagens e lazer.

Infelizmente, Mockler nunca pôde colher todos os frutos de seu trabalho. Em 25 de janeiro de 1991, a equipe da Gillette recebeu, em primeira mão, uma cópia da capa da revista *Forbes*. A capa mostrava um desenho, feito por um artista, de Mockler de pé no alto de uma montanha, segurando uma lâmina gigantesca acima da cabeça, em pose triunfal, enquanto os vencidos se amofinavam lá embaixo. Os outros executivos caçoaram de Mockler – tão avesso à publicidade, e que provavelmente teria recusado, logo de cara, qualquer pedido para ser fotografado para a capa –, divertindo-se ao vê-lo retratado como uma espécie de versão corporativa de Conan, o Bárbaro. Enquanto voltava para sua sala, minutos após ver esse reconhecimento público de seus 16 anos de luta, Mockler tombou no chão, fulminado por um violento ataque cardíaco.[27]

Não sei se Mockler teria escolhido morrer no trabalho – mas tenho quase certeza de que ele não teria mudado sua abordagem como CEO. Sua *persona* plácida escondia uma intensidade interior, uma dedicação a fazer de tudo o que ele tocava o melhor que pudesse – não apenas pelo que ele iria ganhar com isso, mas porque simplesmente não podia imaginar qualquer outra maneira de fazer as coisas. Dentro do sistema de valores de Colman Mockler, escolher o caminho fácil e entregar a empresa a pessoas que não a valorizariam, destruindo seu potencial de se tornar uma grande empresa, não teria sido uma opção. Assim como não teria sido uma opção, para Lincoln, pedir a paz – e perder para sempre a chance de transformar os Estados Unidos em uma grande nação duradoura.

Ambição direcionada aos interesses da empresa: preparar os sucessores para o sucesso

Quando David Maxwell se tornou o CEO da Fannie Mae, em 1981, a empresa estava perdendo US\$ 1 milhão por dia. Ao longo dos nove anos seguintes, Maxwell transformou a Fannie Mae numa cultura de elevado desempenho, que passou a rivalizar com as melhores empresas em Wall Street, lucrava US\$ 4 milhões por dia e batia a média do mercado à razão de 3,8 para 1. Maxwell se aposentou quando ainda estava no auge, por sentir que a empresa ficaria mal servida se ele permanecesse no cargo por tempo demais, e passou o bastão a um sucessor igualmente capaz, Jim Johnson. Pouco tempo depois, o pacote de aposentadoria de Maxwell, que chegou a atingir US\$ 20 milhões em função do desempenho espetacular da Fannie Mae, virou objeto de polêmica no Congresso americano (a Fannie Mae opera sob licença do governo). Maxwell respondeu com uma carta a seu sucessor, na qual expressava a preocupação de que a polêmica provocasse qualquer reação adversa em Washington – que pudesse, de alguma forma, comprometer o futuro da empresa. Instruiu, então, Johnson para que não lhe pagasse o saldo remanescente – algo em torno de US\$ 5,5 milhões – e pediu que essa soma fosse doada à Fundação Fannie Mae para a construção de moradias para pessoas de baixa renda.[28]

David Maxwell, assim como Darwin Smith e Colman Mockler, exemplifica um traço-chave dos líderes de nível 5: em primeiro lugar, sua ambição está voltada para o sucesso da empresa, a preocupação é com o sucesso *dela* – e não com sua própria riqueza ou renome pessoal. Eles querem ver a empresa ser mais bem-sucedida ainda na próxima geração, sentem-se à vontade com a ideia de que a maioria das pessoas nem vai saber que as raízes de todo esse sucesso remontam aos seus esforços. Como disse um líder de nível 5, “Algum dia quero olhar da minha janela para uma das maiores empresas do mundo e poder dizer: ‘Eu já trabalhei lá’”.

Em contrapartida, os líderes das empresas do grupo de comparação direta, mais preocupados com a própria reputação e grandeza pessoal, em geral fracassaram em preparar a empresa para o sucesso na geração seguinte. Afinal de contas, existe melhor atestado da grandeza pessoal de alguém do que a empresa desmoronar após a sua saída?

Em mais de 75% das empresas do grupo de comparação direta, encontramos executivos que prepararam seus sucessores para o fracasso ou escolheram sucessores muito fracos – ou as duas coisas.

Alguns tinham a síndrome do “cão maior”: não se importavam que houvesse outros cães no canil, desde que continuassem a ser “o maior”. Dizia-se, de um CEO do grupo de comparação direta, que ele costumava tratar os candidatos à sucessão “da mesma forma que Henrique VIII tratava suas esposas”. [29]

Vejamos o caso da Rubbermaid, uma empresa do grupo de comparação não sustentada que saiu da obscuridade para tornar-se a número 1 da lista da revista *Fortune* das Empresas Mais Admiradas dos Estados Unidos e, em seguida, com a mesma velocidade, desintegrou-se de tal forma que teve de ser vendida para a Newell para sobreviver. O arquiteto dessa incrível história, um líder carismático e brilhante chamado Stanley Gault, tornou-se sinônimo do sucesso da empresa, no final da década de 1980. Em 312 artigos coletados sobre a Rubbermaid, Gault aparece como o executivo durão e egocêntrico. Em um dos artigos, ele responde à acusação de ser um tirano com a seguinte colocação: “Sou, sim, mas sou um tirano sincero”.

[30] Em outro, tirado de seus próprios comentários sobre o ato de liderar mudanças, a palavra “eu” aparece 44 vezes (“Eu poderia liderar a empreitada”; “Eu escrevi os 12 objetivos”; “Eu apresentei e expliquei os objetivos”), enquanto a palavra “nós” aparece apenas 16 vezes.[31] Gault tinha todas as razões para se orgulhar de seu sucesso como executivo. Sob sua liderança, a Rubbermaid gerou lucros crescentes durante 40 trimestres consecutivos – um desempenho impressionante que, sem dúvida, merece respeito.

No entanto – e esse é o ponto-chave – Gault não deixou para trás uma empresa que pudesse ser grande sem *ele*. O sucessor que ele escolheu durou apenas um ano no cargo, e o próximo na linha teve de trabalhar com uma equipe tão fraca que precisou acumular quatro funções durante certo tempo, enquanto lutava para identificar um novo executivo para ser o seu número dois.[32] Os sucessores de Gault tiveram de lutar não apenas com as lacunas deixadas na administração, mas também com os vazios estratégicos que acabariam por derrubar a empresa.

É claro que se poderia dizer: “Certo, a Rubbermaid desmoronou depois de Gault, mas isso só prova sua grande capacidade como líder”. [33] Exatamente! Gault foi de fato um tremendo líder de nível 4, talvez um dos melhores dos últimos 50 anos. Mas ele não era um líder de nível 5 – e essa é uma das razões fundamentais pelas quais a Rubbermaid passou de boa a excelente durante um breve e fulgurante momento e depois, com a mesma velocidade, passou de excelente a irrelevante.

Uma modéstia irresistível

Em contraste com o estilo bastante “eu-cêntrico” dos líderes das empresas do grupo de comparação direta, nos causou impacto ver como os líderes das empresas “feitas para vencer” não falavam sobre si mesmos. Durante as entrevistas, eles falariam o tempo que quiséssemos sobre a empresa e sobre as contribuições de outros executivos, mas evitavam discutir suas próprias contribuições. Quando pressionados a falar sobre si mesmos, diziam algo como: “Espero não estar falando como um mandachuva” ou “Se o conselho não tivesse escolhido ótimos sucessores, provavelmente vocês não estariam falando comigo hoje”, ou então “Mas eu tive muito a ver com isso? Ah, parece até que estou querendo me autopromover... Não acho que mereço tanto crédito assim. Fomos abençoados com uma equipe maravilhosa”, ou ainda “Há muita gente nessa empresa que poderia ter feito o meu trabalho melhor do que eu”.

E não era falsa modéstia. Todos os que trabalharam com os líderes das empresas que deixaram de ser boas para ser excelentes, ou que escreveram sobre esses líderes, usaram palavras ou expressões como *tranquilo, humilde, modesto, reservado, tímido, gentil, bem-educado, retraído, discreto, não acreditava nas citações atribuídas a eles próprios* e por aí vai. Jim Hlavacek, membro do conselho, descreveu Ken Iverson, o CEO que comandou a transformação da Nucor, tirando-a de uma situação de quase falência para torná-la uma das mais bem-sucedidas siderúrgicas do mundo:

Ken é muito modesto e simples. Jamais vi uma pessoa tão bem-sucedida em realizar o que ele realizou e, ao mesmo tempo, ser tão modesta. E eu trabalho para vários CEOs de grandes empresas. E isso vale também para sua vida pessoal. A simplicidade dele – quero dizer, as pequenas coisas... por exemplo, ele sempre adota cachorros no canil público. Ele tem uma casa simples, onde mora há anos. Só tem uma cobertura para proteger o carro – e certo dia se queixou comigo que tinha de usar seu cartão de crédito para raspar o gelo das janelas do carro e, por causa disso, quebrou o cartão de crédito! “Ora, Ken, há uma solução para isso: mande fazer uma cobertura maior para proteger todo o carro”. E ele disse: “Ah, não, esse não é um problema assim tão grande...”. Ele é humilde e simples a esse ponto.[34]

Os 11 CEOs das empresas “feitas para vencer” estão entre os mais admiráveis do século, tendo em vista que, da lista das 500 mais da *Fortune*, somente 11 empresas atenderam aos rigorosos requisitos para fazer parte desse estudo.[35] E, no entanto, a despeito dos resultados alcançados por eles, que dispensam comentários, quase ninguém fez qualquer referência grandiosa a eles! George Cain, Alan Wurtzel, David Maxwell, Colman Mockler, Darwin Smith, Jim Herring, Lyle Everingham, Joe Cullman, Fred Allen, Cork Walgreen, Carl Reichardt – de quantos desses extraordinários executivos você já ouviu falar?

Quando tabulamos, de forma sistemática, todos os 5.979 artigos utilizados no estudo, por um motivo ou outro encontramos menos artigos publicados sobre as empresas “feitas para vencer”, durante o período em que elas passavam pela transição de empresas boas para excelentes, do que sobre as incluídas no grupo de comparação direta. Além disso, raramente encontramos artigos sobre os CEOs das empresas “feitas para vencer”.

Os líderes das empresas que trilharam o caminho da excelência jamais almejaram ser heróis universais. Nunca aspiraram a ser colocados num pedestal ou a se tornar ícones inatingíveis. Eram pessoas comuns na maneira de ser, que produziam em silêncio resultados extraordinários.

Alguns dos líderes das empresas do grupo de comparação direta revelam um profundo contraste. A Scott Paper, empresa diretamente comparável à Kimberly-Clark, contratou um CEO chamado Al Dunlap, um homem feito de material muito diferente do que foi feito Darwin Smith. Dunlap batia no peito ostensivamente e contava, para quem quisesse ouvir (e também para muitos que preferiam não ouvir), tudo o que ele havia realizado. Citado pela *Business Week*, ao completar nove meses à frente da Scott Paper, ele se vangloriava: “O caso da Scott entrará para os anais da história dos negócios nos Estados Unidos como uma das viradas mais bem-sucedidas e rápidas de todos os tempos, que fará outras viradas parecerem insignificantes, se comparadas a ela”. [36]

De acordo com a *Business Week*, Dunlap ganhou, pessoalmente, US\$ 100 milhões por 603 dias de trabalho na Scott Paper (isso quer dizer US\$ 165 mil *por dia*) – em grande parte para reduzir tremendamente a força de trabalho, cortar pela metade o orçamento de P&D e colocar a empresa em “hormônios de crescimento”, para prepará-la para ser vendida. [37] Depois de entregar a empresa e embolsar seus milhões fáceis, Dunlap escreveu um livro sobre si mesmo, no qual anunciou aos quatro ventos o seu apelido: “o Rambo da fita adesiva”. “Adoro os filmes do Rambo”, escreveu ele. “Taí um cara que tem zero chance de sucesso e, no entanto, sempre vence. O Rambo entra em situações contra tudo e contra todos, esperando que sua cabeça seja explodida. Mas isso não acontece. No final da história, ele vence, e se livra dos caras maus. E gera paz a partir da guerra. É o que eu faço, também”. [38] Talvez Darwin Smith também tenha curtido os filmes sem conteúdo do Rambo, mas suspeito que jamais tenha saído de um cinema e dito à sua mulher: “Sabe, eu realmente me identifico com esse personagem, o Rambo; ele lembra a mim mesmo”.

Sem dúvida, a história da Scott Paper é uma das mais dramáticas em nosso estudo, mas não é um caso isolado. Em mais de 75% dos casos das empresas do grupo de comparação direta, observamos a presença de um ego gigantesco que contribuiu para a extinção ou para perpetuar a mediocridade da empresa. [33]

[39]

Verificamos que esse padrão de liderança é particularmente forte nas empresas do grupo de comparação não sustentada, as que não foram capazes de manter a transformação – casos em que a empresa apresentou um salto no desempenho sob a batuta de um líder talentoso, porém egocêntrico, para depois despencar nos anos subsequentes. Lee Iacocca, por exemplo, salvou a Chrysler da catástrofe iminente, protagonizando (merecidamente, sem dúvida) uma das mais aclamadas viradas da história dos negócios nos Estados Unidos. A Chrysler atingiu as alturas, chegando a valer 2,9 vezes mais do que a média do mercado, mais ou menos no meio de sua gestão. A partir daí, porém, ele voltou sua atenção para fazer de si mesmo um dos CEOs mais celebrados da história dos negócios nos Estados Unidos. O *Investor's Business Daily* e o *Wall Street Journal* acompanharam: Iacocca apareceu regularmente em programas de entrevistas, como o “Today” e “Larry King Live”, estreou pessoalmente mais de 80 comerciais, acalentou a ideia de concorrer à presidência dos Estados Unidos (num determinado momento, foi citado dizendo: “Administrar a Chrysler dá mais trabalho do que administrar o país... Eu poderia dar conta da nossa economia em seis meses”) e promoveu amplamente a sua autobiografia. O