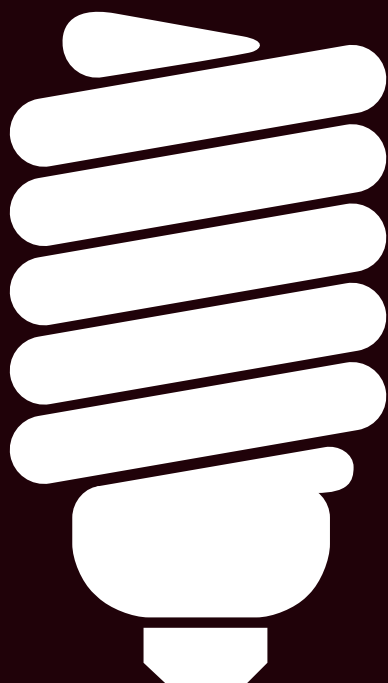


GE: DE EDISON

SINOPSE

- A média de vida natural corporativa deveria ser de dois ou três séculos, segundo estudiosos, mas as companhias geralmente morrem jovens – 12,5 anos é sua vida média na Europa e no Japão. A GE, com 118 anos de idade e 327 mil funcionários em 160 países, é exceção.
- A explicação não é seu tamanho gigante; várias empresas de capital aberto dos Estados Unidos com ativos superiores a US\$ 1 bilhão pediram falência recentemente. A razão da longevidade reside em cinco temas-chave da empresa, de acordo com seu atual CEO, Jeff Immelt: pragmatismo, renovação constante, senso comum, cultivo do talento (trata-se de uma empresa que raramente recorre a headhunters) e forte foco no futuro (o pensamento de longo prazo é seu ponto forte).
- A proposta é introduzir a cultura da inovação em uma empresa que sempre foi marcada pela cultura do desempenho.

ENQUANTO TANTAS EMPRESAS FICARAM PELO CAMINHO, A GENERAL ELECTRIC CONSTRUIU UMA TRAJETÓRIA ÚNICA AO LONGO DE MAIS DE CEM ANOS. O JEITO GE TEM CINCO TEMAS-CHAVE, COMO MOSTRA ESTA REPORTAGEM



A IMMELT

Otumulto econômico de 2008 e 2009 serviu para enfatizar um fato da vida no mundo dos negócios: as empresas morrem. Em um contexto de crescimento e expansão, é fácil esquecer que as organizações – não importam seu tamanho ou a quantidade de “tentáculos” que tenham – rotineiramente fecham as portas ou são forçadas a fazê-lo. Basta se lembrar de Lehman Brothers, Enron, Andersen, WorldCom, Barings, Digital, Pan Am e milhares de outras. Em um só mês de meados de 2009, oito empresas de capital aberto, com ativos de mais de US\$ 1 bilhão, entraram com pedido de falência nos Estados Unidos.

Como demonstram esses números e nomes, a sobrevivência corporativa no longo prazo não é fácil. Algumas companhias morrem relativamente jovens; outras se arrastam sem esperança na velhice, como a General Motors. Apenas poucas empresas são robustas o suficiente para se renovar e sobreviver ao longo de um século. Entre elas está a General Electric (GE).

Em 1878, Thomas Alva Edison criou a Edison Electric Light. A companhia evoluiu e se tornou a Edison General Electric e, em 1892, se juntou à Thomson-Houston Electric para formar a General Electric. Em 1896, quando o índice Dow Jones foi lançado, a GE era uma das

empresas listadas – e ela é a única da primeira lista que ainda faz parte do índice.

Com 118 anos de idade, esse titã norte-americano é verdadeiramente uma corporação global. Mais da metade de seu faturamento vem de fora dos Estados Unidos. Seus 327 mil funcionários trabalham em unidades da GE em 160 países. É uma das empresas mais bem-sucedidas e inovadoras do mundo, um parâmetro para as demais.

Quais são, afinal, os segredos da longevidade da GE? Sua receita de sobrevivência poderá ser mantida diante da redução do poder econômico dos Estados Unidos e de uma competição realmente global?

SEMPRE VIVA

“A média de vida natural corporativa deveria ser de dois ou três séculos”, escreve Arie de Geus no livro *A Empresa Viva* (ed. Campus/Elsevier), observando algumas relíquias que ainda prosperavam, como o Sumitomo Group e a Stora, da Escandinávia. A verdade, porém, é que as companhias não se aposentam e se mudam para a Flórida para jogar bingo. Elas geralmente morrem jovens. A GE é exceção.

De Geus menciona uma pesquisa holandesa sobre expectativa de vida corporativa no Japão e na Europa que indica a média de 12,5 anos. “A expectativa de vida média de uma multinacional – da *Fortune 500* ou equivalente – está entre 40 e 50 anos”, afirma De Geus, observando que um terço da lista da *Fortune* de 1970 havia desaparecido em 1985. Ele atribui tal falência endêmica ao foco dos gestores nos lucros e no resultado final, em vez de na comunidade humana que forma a organização.

Na tentativa de chegar ao fundo desse mistério, De Geus e vários

A reportagem é de Ellen McGirt, editora da *Fast Company*.

de seus colegas da Royal Dutch/Shell realizaram uma pesquisa para identificar as características da longevidade corporativa. Como seria de esperar, a dificuldade está em manter a excitação no nível mínimo. Os seres humanos centenários defendem uma vida de abstinência, cuidados e moderação, e o mesmo acontece com as organizações. A equipe da Shell identificou quatro características das empresas longevas: são “sensíveis ao ambiente em que estão”, “coesas, com forte senso de identidade”, “tolerantes” e “conservadoras nas finanças”. Essas conclusões encontram eco no clássico de Jim Collins e Jerry Porras *Feitas para Durar* (ed. Rocco).

Como a GE está mais para John Wayne do que James Dean, Arie de Geus gostaria dela. Seu progresso tem se baseado, não há dúvida, em alicerces sólidos. Ganhou US\$ 3 milhões nos primeiros sete meses de existência e tem sido administrada de forma cautelosa e prudente desde então. Uma geração passa o bastão para a outra sem fissuras. E todos estão comprometidos com a mudança, em maior ou menor grau. Richard Pascale concluiu que a “genialidade da GE está na escolha dos sucessivos presidentes, cada um deles tendendo a contrapor os extremos de seu predecessor”, depois de estudar a empresa para seu livro *Administrando no Limite* (ed. Record), do início dos anos 1990.

De fato, eles têm apresentado bom desempenho de forma consistente. Em *Feitas para Durar*, Collins e Porras descobriram que os números de Jack Welch em sua primeira década no cargo, tão comemorados, não eram os melhores da história da GE. Na verdade, o famoso presidente aparecia em quinto lugar, entre sete, quando os resultados eram medidos por retorno sobre o valor. “Ter um presidente do calibre de Welch é impressionante. Ter um século de presidentes do calibre de Welch, todos desenvolvidos

dentro da organização... essa é uma das razões para a GE ser uma empresa visionária”, concluem eles. É um retrospecto formidável. Nenhuma outra grande companhia tem sido tão bem-sucedida em recrutar líderes internamente ou conseguindo sustentar desempenho tão consistente ao longo de tão extenso período.

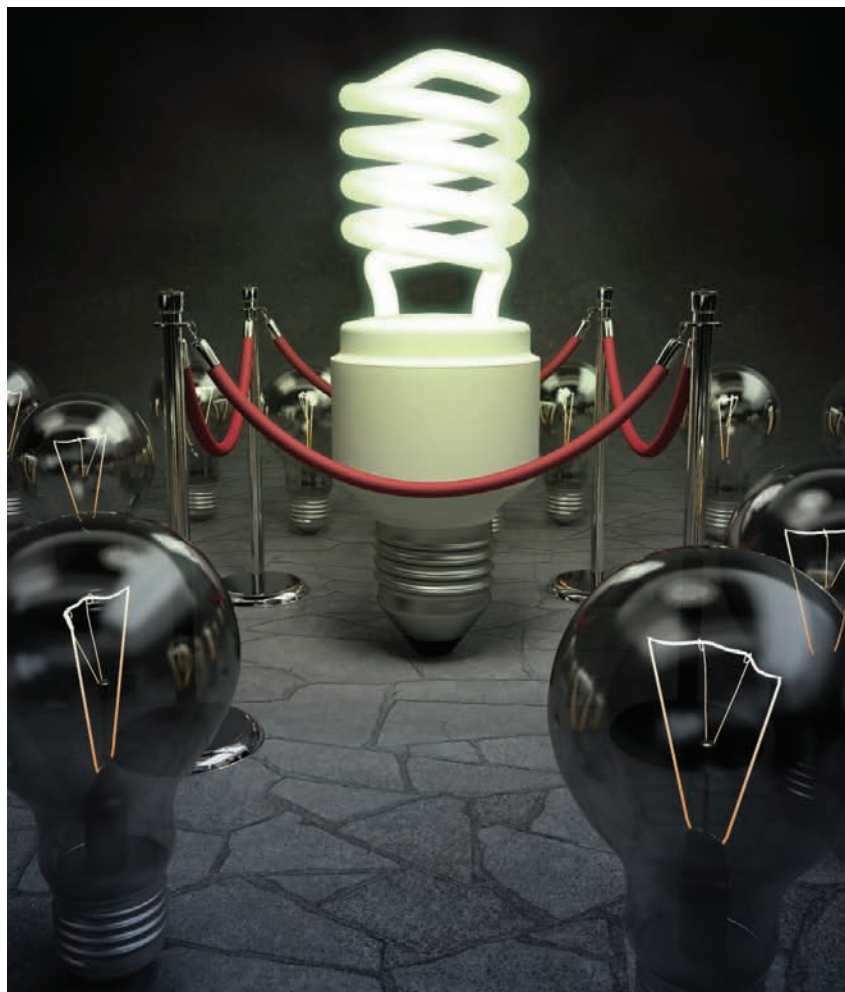
O JEITO IMMELT

O atual presidente da GE, Jeff Immelt, assumiu o posto apenas alguns dias antes de 11 de setembro de 2001. O atentado terrorista aos Estados Unidos teve impacto substancial sobre a empresa, por causa de sua atuação no setor de seguros.

Immelt tem buscado um caminho menos midiático que seu antecessor. Ele não tem o talento de Welch para slogans, mas, sob seu comando, a GE continuou a apresentar resultados comparativamente impressionantes com menos festa.

Ao falar em um evento da London Business School, Immelt deu pistas de como está imprimindo seu estilo à GE e sobre sua liderança em tempos de turbulência. De certo modo, suas palavras ecoam as de seu famoso antecessor. Cinco temas-chave fazem a ligação entre o passado, o presente e o futuro, como ele demonstrou:

1. Pragmatismo. Uma organização não sobrevive por mais de um século



sem boa dose de pragmatismo. Diante da situação econômica mundial, Immelt dá de ombros. “Presidentes de empresa não são economistas. Os ciclos acontecem. Passa-se por um ciclo econômico cada dez anos. Cada 50 anos, há um recomeço. Precisamos ser pragmáticos.”

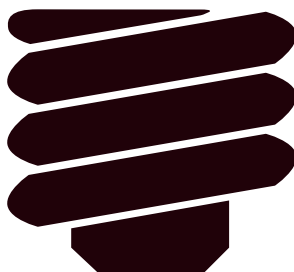
No passado, a GE se mostrou adepta do conceito de mudar com os tempos. À medida que os serviços financeiros cresceram rapidamente nas décadas de 1980 e 1990, a GE Capital se tornou um dos principais concorrentes na área de serviços financeiros. Quando o mundo se globalizou, a GE liderou o caminho. “A globalização foi reordenadora”, diz Immelt, analisando os percalços econômicos do mundo. “Mas nós somos uma corporação global. Nós segmentamos países ricos em recursos, como o Canadá. Eles possuem estratégias que condizem com nossa visão de futuro.” O pensamento da GE sobre inovação e globalização está constantemente sendo refinado.

Há cerca de três anos, Immelt levou para dentro da GE Vijay Govindarajan, professor da Tuck Business School, do Dartmouth College, dos Estados Unidos, para assessorá-lo como especialista em inovação [veja entrevista com Govindarajan na **HSM Management** 80]. “Uma das coisas interessantes sobre a sucessão de presidentes na GE é que cada um muda o arcabouço estratégico da empresa à luz das condições de mercados emergentes”, afirma Govindarajan. “Reginald Jones, por exemplo, introduziu o planejamento de portfólio, enquanto Jack Welch enfatizou temas como o 6-Sigma e fez a mudança de produtos para serviços. O legado de Jeff Immelt será julgado com base em quão bem ele introduziu a cultura da inovação em uma empresa bem conhecida por sua cultura de desempenho.”

2. Renovação constante. Uma visão de mundo pragmática significa que a GE tem se mostrado adepta do conceito de se renovar e se reinventar. Immelt destaca o fato de que a empresa lançará mais produtos nos próximos dois anos do que em toda sua história, o que evidencia seu apetite por mudança e renovação. A GE sabe que ficar parada é o caminho certo para ser atropelada.

Ouvindo Immelt, observa-se um sentimento de confiança e competência, mais do que rastro de ego transmitido por muitos presidentes de empresa no cenário mundial. “Comandar a GE é um trabalho de tempo integral. Eu tive cinco dias de folga em nove meses”, admite ele. “Você precisa estar confortável consigo mesmo. Meu conselho para as pessoas é fazer aquilo de que gostam. O que eu amo sobre a GE é que sentamos no banco da frente do trem da história, seja na China, seja onde for.”

UMA ORGANIZAÇÃO
NÃO SOBREVIVE POR MAIS
DE UM SÉCULO SEM BOA
DOSE DE PRAGMATISMO. E UMA
VISÃO DE MUNDO PRAGMÁTICA,
NA GE, SIGNIFICA ADESÃO AO
CONCEITO DE SE RENOVAR
CONSTANTEMENTE



Immelt está sentado confortavelmente, mas não de forma complacente. Ele se descreve um otimista, mas ansioso sobre o futuro. “Nós temos uma plataforma para mudanças de verdade e estou convencido de que a GE vai emergir como uma empresa melhor”, afirma.

3. Senso comum. Outra razão por trás do sucesso da GE é o fato de ela ter sido construída em torno de uma cultura simples, de bom senso. Nada muito sofisticado, para não distrair. “É claro que temos profissionais muito bons, mas todos saímos do mesmo ‘saco’ que as pessoas das outras empresas. Mesmo assim, acho que temos algo único”, disse Fred Borch, ex-presidente da empresa, em 1965. “Esse nosso caráter único, acredito, vem do ambiente de trabalho: respeito uns pelos outros e esforçar-se para que o trabalho seja o mais divertido possível.” Immelt é a personificação da calma e dá valor a mensagens simples, mas poderosas.

“Empresas e países devem focar as próprias capacidades. Nós queremos ser bons em produzir coisas. Em outros tempos, terceirizamos demais. Se você espera algum dia ser um concorrente de longo prazo na Índia ou na China, sua cadeia de suprimentos lá tem de ser completa”, explica.

4. Cultivo do talento. Manter a simplicidade das coisas significa que a GE muda de presidente em ritmo menor do que as rivais. A empresa raramente procura headhunters, pois já reconheceu há muito tempo que é melhor e mais barato desenvolver o talento e promover as pessoas internamente. É significativo que os executivos da GE sejam entusiasticamente cortejados por outras organizações.

“Precisamos de empreendedores que estejam dispostos a assumir

GALERIA DE PRESIDENTES



Charles Coffin (presidente entre 1892 e 1912 e presidente do conselho entre 1913 e 1922) era o líder do grupo que comprou as patentes de Thomas Edison e deu início ao desenvolvimento do negócio.



Gerard Swope entrou na GE em 1919 como primeiro presidente da divisão International General Electric. Tornou-se presidente-executivo da corporação em 1922, tendo Owen Young como presidente do conselho de administração. No final da década de 1920, a GE tinha 75 mil funcionários e vendas da ordem de US\$ 300 milhões. Foi quando avançou no setor de eletrodomésticos. Swope reforçou a tradição organizacional, voltada para a engenharia e para a manufatura. Combinou isso com sistemas sólidos e com uma gestão de recursos humanos progressista, pelos padrões da época. O "Plano Swope", de 1931, foi um dos pilares do New Deal, o plano de recuperação econômica norte-americano. Swope se aposentou em 1939, mas voltou interinamente quando seu sucessor foi chamado para contribuir na Segunda Guerra.



Charles Wilson, presidente de 1940 a 1952, teve o mandato interrompido pelo esforço de guerra dos Estados Unidos, o que fez com que seu impacto e legado tenham sido menos substanciais que o de seus antecessores.



Ralph Cordiner foi presidente-executivo da GE de 1950 a 1963. Liderou a descentralização da empresa, o que exigiu a criação de complexos sistemas burocráticos. Seu período no comando da GE foi marcado pela introdução da "gestão por objetivos", conceito apresentado a ele por um jovem brilhante pensador do management chamado Peter Drucker, que trabalhava próximo à empresa na época. Cordiner também lançou a GE Plastics e a unidade de motores para aviões, implantou o centro de treinamento em Crotonville e reforçou o marketing, desenvolvendo um novo slogan corporativo: "Progresso é nosso produto mais importante". Seu livro *New Frontiers for Professional Managers*, de 1956, resume sua filosofia de gestão.



Fred Borch introduziu o planejamento estratégico na GE e acalmou um pouco a organização em relação ao período Cordiner. Jack Welch fala favoravelmente de seu impacto na empresa: "Borch deixou milhares de botões de flores. Ele nos levou para os negócios de construção modular e entretenimento, alimentou a GE Credit desde sua infância, lançou iniciativas de risco na Europa e deixou que as áreas de motores para aviões e plástico andassem com as próprias pernas. Ficou evidente depois que ele deixou o cargo que a GE tinha novamente colocado os pés em negócios com futuro". Borch comandou a empresa de 1964 a 1972.

riscos calculados nos negócios e, ao mesmo tempo, saibam como trabalhar em harmonia com uma entidade empresarial maior", disse o ex-presidente da empresa Reg Jones. "Os requisitos intelectuais para isso estão anos-luz além do que é exigido em organizações menos complexas."

Fundamental para o argumento de De Geus é o fato de que há mais coisas importantes para as empresas – e para alcançar a longevidade – do que apenas fazer dinheiro. "A dicotomia entre lucro e longevidade é falsa", afirma ele. Sua lógica é impecavelmente direta. O capital não é mais o rei; agora quem manda são as habilidades, as capacidades e o conhecimento das pessoas. O corolário desse raciocínio é o seguinte: "Uma empresa de sucesso é aquela capaz de aprender de forma eficiente". O aprendizado é o capital do futuro. Aos olhos de De Geus, aprender significa estar preparado para aceitar a mudança contínua.

Welch é famoso por ter incrementado a universidade da empresa em Crotonville e, sob o comando de Immelt, a GE investe US\$ 1 bilhão por ano em treinamento. "Haverá diferentes conjuntos de capacidades – agilidade de adaptação, líderes que sabem como se conectar com parceiros, pessoas que aceitam bem a incerteza e mobilizam todo mundo – e empresas como a GE precisam ser mais descentralizadas", diz Immelt. "Os negócios têm de ser mais pessoais, transparentes e abertos, e essas serão as características da liderança do século 21." Em algum lugar da GE, o próximo Welch ou Immelt está sendo desenvolvido.

Welch é famoso por ter incrementado a universidade da empresa em Crotonville e, sob o comando de Immelt, a GE investe US\$ 1 bilhão por ano em treinamento. "Haverá diferentes conjuntos de capacidades – agilidade de adaptação, líderes que sabem como se conectar com parceiros, pessoas que aceitam bem a incerteza e mobilizam todo mundo – e empresas como a GE precisam ser mais descentralizadas", diz Immelt. "Os negócios têm de ser mais pessoais, transparentes e abertos, e essas serão as características da liderança do século 21." Em algum lugar da GE, o próximo Welch ou Immelt está sendo desenvolvido.



Reginald (Reg) Jones chegou à GE em 1939. Em 1967, tornou-se diretor-financeiro e, em 1973, presidente-executivo. Levou a GE para o mercado de alta tecnologia, como motores para jatos e reatores nucleares, e refinou os sistemas financeiros. Foi escolhido em 1979

o executivo mais influente dos Estados Unidos e presidente-executivo do ano em 1980. Um antigo executivo da GE comentaria mais tarde: "Durante o mandato de Jones, a GE era financeiramente forte, mas também uma empresa 'chata', nada estimulante. Éramos uma organização em declínio e isso não era reconhecido".



Jack Welch, um dos mais famosos gestores e líderes do século 20, cresceu em Salem, Massachusetts, onde seu pai trabalhava como maquinista. Depois de concluir seu Ph.D. em engenharia química, mudou-se para Pittsfield, também em Massachusetts, para começar seu primeiro emprego de verdade, na GE. Com 33 anos, tornou-se o mais jovem general manager da história da empresa. Em 1979, era vice-chairman e CEO.

Até chegar lá, havia transformado a unidade de plásticos em um negócio formidável de US\$ 2 bilhões, dado uma guinada no negócio de diagnósticos médicos e iniciado o desenvolvimento da GE Capital. Em dezembro de 1980, foi anunciado como novo presidente-executivo e presidente do conselho da GE.

Com 45 anos, Welch era o mais novo líder da história da companhia. Passou a década de 1980 deixando sua marca por meio de uma série de mudanças radicais. De 1980 em diante, o retorno total médio das ações da GE foi de cerca de 27%, e a empresa registrou mais de cem trimestres consecutivos de lucros crescentes. Em 1999, era a segunda organização mais lucrativa do mundo. Welch se afastou em setembro de 2001.



Jeff Immelt, o atual presidente-executivo e presidente do conselho da GE, chegou à empresa em 1982. Trabalhou nas áreas de plásticos, eletrodomésticos e médica antes de se tornar executivo da GE em 1989 e, então, se juntar ao conselho da GE Capital. É formado em matemática aplicada.

5. Forte foco no futuro. A GE tem se mostrado capaz de fazer a gestão do essencial de suas atividades diárias de forma altamente eficiente e, ao mesmo tempo, manter-se alerta para o longo prazo. "Estamos sempre executando nossa estratégia de longo prazo", afirma Immelt. "Há temas importantes com os quais a empresa tem de se envolver, como a política energética, e é melhor se envolver do que partir do pressuposto de que o status quo vai cuidar das coisas. Todas as organizações precisam ter em mente os temas

mais relevantes, aqueles que vão dar forma a nossa época. Sistema de saúde pelo qual as pessoas possam pagar e energia limpa são dois desses temas no século 21."

O atual líder da GE vai além: "Queremos sempre ter visões e pontos de vista simples sobre o futuro. Temos de ser parte desse futuro ou seremos deixados para trás. Cada equipe de gestão deve ter um ponto de vista real sobre os próximos 10 ou 20 anos. O setor de serviços financeiros não será o mesmo. O cenário industrial vai mudar radi-

calmente. O governo passou para a sala seguinte e não vai mais sair de lá". [Vale acrescentar que parte desse foco no futuro de Immelt é sua preocupação com mercados emergentes como o Brasil, que ele visita com grande frequência, sinalizando suas prioridades.] **M**

HSM Management

© Fast Company

Reproduzido com autorização. Distribuído por Tribune Media Services International. Todos os direitos reservados.